

Ekokompassi: Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen kehittäminen

Eevi Lehtolaakso

Tekijä Eevi Lehtolaakso	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ekokompassi: Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 21
<p>Tutkimuksen toimeksiantona on kehittää Ekokompassi –tuotekokonaisuuteen uusi lomake, jolla Ekokompassin käyttäjä arvioi toimintansa kehitysmahdollisuuksia ja –tarpeita. Tuotteen ominaisuuksiin perehtymällä ja kehittämällä niitä haluttujen tavoitteiden mukaisiksi on valmistettu uusi tuote; Kehitysmahdollisuuksien arviointilomake.</p> <p>Tavoitteena uudelle lomakkeelle on, että se on sisällöltään ajankohtainen, perehdyttää käyttäjäyrityksen megatrendeihin ja auttaa punnitsemaan niiden mahdollisuuksia ja riskejä, ja siten myös kehittämään omaa toimintaansa kestävämmäksi ja vastuullisemmaksi myös pitkällä ajanjaksolla.</p> <p>Kehitystyön valinnat on tehty vastuullisuuden ja kyselylomakkeen teoriaan nojaten ja vertailemalla kehitysideoita valmiisiin vastaaviin työkaluihin. Kansainvälisiä vastuullisuuden megatrendejä analysoimalla ja kategorisoimalla kehitettiin lomakkeen sisällön keskeisimmät aiheet. Lisäksi kehitettiin rakenne ja kysymykset, joilla yrityksen suhtautuminen trendeihin arvioidaan ja saadaan siirrettyä yhteenvetokuvaajaan.</p> <p>Tuotteen paremmuus vertailussa lähtökohtana käytettyyn raakaversioon on toimeksiantajan ja tutkijan subjektiivinen arvio. Lopputulos on uusi lomake ja ehdotelma Ekokompassin lomakkeiden tulokset tiivistävästä yhteenvetokuvaajasta.</p>	
Asiasanat Yritysvastuu, vastuujohtaminen, vastuullisuusraportointi, ilmastonmuutos	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä on vastuullisuus?	2
2.1	Yritysvastuun määritelmä ja perusteoria	3
2.2	Vastuullisuusraportointi	6
2.3	Vastuullisuusjohtaminen.....	6
2.4	Globalisaation vaikutukset vastuullisuuteen	8
2.5	Taloudelliset perusteet	9
2.6	Vastuullisuuden strategia	12
2.7	Standardit, direktiivit ja säännökset.....	15
2.8	Sidosryhmien oikeudet ja vaikutukset vastuullisuustoimiin	16
2.9	Vastuullisuuden tulevaisuus	18
3	Kyselylomakkeen teoriaa	22
3.1	Sisältö ja kysymyksenasettelu.....	22
3.2	Ulkoasu.....	23
3.3	Lomakkeen analysoiminen	23
4	Kehitystyön lähtökohdat.....	24
4.1	Tutkimusongelmat ja kehittämissuunnitelma.....	24
4.2	Tutkimusmetodi	26
4.3	Lomakkeen raakaversion kuvailu	26
4.4	Vertailtavat työkalut	29
5	Lomakkeen kehitystyö	34
5.1	Ensimmäiset kehitysvaiheet	34
5.2	Globaalien trendien ja riskien tunnistaminen.....	35
5.3	Sisällön muodostaminen	37
5.4	Rakenne ja ulkoasu	37
5.5	Yhteenvetokuvaajan kehittäminen	38
5.6	Yhteenveto	41
6	Analyysi	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Lomakkeen raakaversio Ilmastoinfo.....	50
	Liite 2. Ensimmäinen versio mahdollisuuslomakkeesta.....	56
	Liite 3. Toinen versio mahdollisuuslomakkeesta	62
	Liite 4. Kehitysmahdollisuuksien arviointilomake	63
	Liite 5. Lista yhteenvetokysymyksistä.....	67
	Liite 6. Trendien kategorisointimuistiinpanot.....	69
	Liite 7. Yhteenvetokuvaaja.....	71

1 Johdanto

Vastuullisuus on aikaamme määrittäviä trendejä, joka vaikuttaa merkittävästi myös yritysten toimintaan ja sen muutokseen. Tähän muutokseen valmistautuminen ja vastaaminen vaativat yrityksiltä jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Hyvin toteutettu vastuullisuusjohtaminen on avain yrityksen menestykseen muuttuvassa toimintaympäristössä; tähän avuksi on kehitetty useiden eri organisaatioiden toimesta erilaisia hallintajärjestelmiä, raportointioppaita ja kehitystyökaluja. Helsingin ja pääkaupunkiseudun yritysten kehitystarpeisiin vastaa Ekokompassi.

Ekokompassi on sertifikaatti ja työväline pk-yrityksille ja tapahtumille. Ekokompassin avulla pääkaupunkiseudun toimijat voivat arvioida ja sertifioida ympäristötoimintansa. Tämän tutkimuksen tavoite on luoda Ekokompassiin uusi lomake, joka auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa vastuullisemmaksi ympäristötoiminnan lisäksi. Tutkimuksen tuote, Kehitysmahdollisuuksien arviointilomake, on vastuullisempaan toimintaan johdettava väline, joka auttaa yritystä tiedostamaan nykytilanteensa, kartoittamaan kehitysmahdollisuutensa ja havaitsemaan vastuullisuudella saavutettavat taloudelliset hyödyt.

Työn tutkimustavoitteena on Ekokompassin Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen raakaversioiden kehittäminen. Kehitystyö jakautuu kolmeen ongelmaan, joista ensimmäinen sisältää myös kaksi alaongelmaa:

Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen

- 1) sisällön kehittäminen ajankohtaiseksi ja tiiviiksi
 - a) Globaalien trendien ja riskien vaikutus sisällön oleellisuuteen
 - b) Taloudellisten hyötyjen ilmentäminen arviointilomakkeessa
- 2) ulkoasun kehittäminen helppolukaiseksi ja lyhyemmäksi
- 3) yhdistäminen Ekokompassin tuotepakettiin ideoimalla kuvaaja, joka vetää yhteen Ympäristövaikutusten- ja Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen tulokset.

2 Mitä on vastuullisuus?

Yritykset toimivat osana muuttuvaa yhteiskuntaa ja toimintaympäristöä. Globaali talous, yrityksiin kohdistuvat lisääntyvät vaatimukset ja ilmastonmuutos vaikuttavat myös suomalaisiin yrityksiin ja niiden tarpeeseen sopeuttaa toimintaansa näihin muutoksiin. Vastuullisuuteen kannustavat kansalliset lait, kansainväliset säädökset, yhteiskunnan ja kuluttajien odotukset, sekä ilmastonmuutokset aiheuttamat fyysiset vaikutukset (Pinkse & Kolk 2009, 92-93). Tietoisuus oman toiminnan vastuullisuuden tasosta auttaa yritystä kehittymään ja siten myös vastaamaan moniin ulkoisiin vaatimuksiin.

”Profound learning processes were driven by aspiration, not desperation, and learning to create a regenerative society and economy will be no different”
(Senge, Smith, Kruschwitz, Laur, Schley 2010, 294.)

Vastuullisuus on globaali ilmiö, joka juontaa alkunsa tarpeesta toimia ihmiskunnan säilymisen takaamiseksi. Uhkana ihmisille ovat ilmastonmuutos ja eriarvoistuminen, joista kummankin hillitsemisessä merkittävä rooli on yrityksillä. Yritykset vaikuttavat yhteiskuntaan ja ympäristöön suoraan toimiensa kautta, mutta myös esimerkillään ja sen yhteiskunnallisella kertautumisella. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 27; Senge & al. 2010, 5-11.)

Yritysten on kasvavan paineen alla tultava ottamaan yhä suurempaa vastuuta toiminnastaan ja sen vaikutuksista globaaleihin ja kansallisiin epäkohtiin. Kansainväliset päättäjävallat ja organisaatiot kuten EU, YK, OECD ja ILO asettavat yritysten toiminnalle lakeja, ohjeistuksia, ja sopimuksia, jotka velvoittavat ja rajoittavat yritysten toimintaa (Senge & al. 210-211, 227; Työ- ja elinkeinoministeriö; Pinkse & Kolk 2009, 3-4). Vallitseva mielipideilmapiiri ja kansainväliset suuntaukset vaikuttavat valtioiden lainsäädäntöön, joka edelleen vaikuttaa yritysten kotimaantoimintaan (Senge & al. 2010, 210-211). Näin globaalit trendit vaikuttavat vähintäänkin epäsuorasti myös suomalaisiin toimijoihin. Yritykset joutuvat sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa niiden toimintaa rajataan ja valvotaan. Tällaisessa ympäristössä etulyöntiasema on yrityksillä, jotka osaavat ennakoita ja varautua. Vastuullisuuden kentällä se tarkoittaa vastuullisten arvojen sisällyttämistä liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen ytimeen. Käytännössä se saattaa monille tarkoittaa suuria muutoksia tai kokonaan uuden toimintatavan tai -alan etsimistä (Lankikoski & Halme 2011, 42-44), mutta maailmantilanteen kehittyessä ainoa mahdollisuus on sopeutua uuteen ennen kuin vanha

osoittautuu joko ympäristölle kestäättömäksi, kielletyksi tai moraalisesti mahdottomaksi (Senge & al. 2010, 109).

FIBS:n vuonna 2017 tekemä yritys­kysely paljastaa, että vain alle neljännes suomalaisyrityksistä näkee kasvupotentiaalia kestävässä kehityksessä, vaikka vastanneista 125 yrityksestä 85% pitääkin YK:n kestävä­n kehityksen 17:sta tavoitetta toiminnalleen oleellisenä. Globaalissa taloudessa markkinapotentiaalin on arvioitu olevan 10 biljoonaa euroa, ja arvio sisältää vain osan kaikista toimialoista. Suomalaisyritykset katsovat toimensa YK:n tavoitteiden saavuttamiseksi riittäviksi, mutta monet mahdollisuudet ovat vielä täysin hyödyntämättä, sillä Suomessa keskitytään lähinnä ilmastotekoihin, innovaatioihin ja vastuulliseen kuluttamiseen. (Leppänen & Roiha 2017, 70-71.) Suomalaisyritykset tarvitsevat apua havaitakseen muidenkin vastuullisuuden osa-alueiden merkityksen ja niiden tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet.

2.1 Yritysvastuun määritelmä ja perusteoria

Yritysvastuu tiiviimmässä muodossaan on tavoite tuottaa yhteiskunnallista hyötyä, parantaa ympäristön tilaa ja sosiaalista hyvinvointia (Lankikoski & Halme 2011, 31). Yritysvastuuseen erottamattomasti liittyy kestävä kehitys, jonka syvin olemus on tarpeentyydytys tavalla, joka ei riistä tulevaisuuden mahdollisuuksia tarpeentyydytykseen (Joutsenvirta ym. 2011, 13; Tietenberg 2006, 582). Tämä saavutetaan nykyteorian mukaan kehittämällä kolmea osa- aluetta: taloutta sosiaalisen ja ekologisen kestävyiden asettamissa rajoissa. Nämä osa-alueet, ympäristö-, yhteiskunnallinen- ja taloudellinen vastuu, ovat kolme pilaria, jotka muodostavat yritysvastuun (kuva 1).

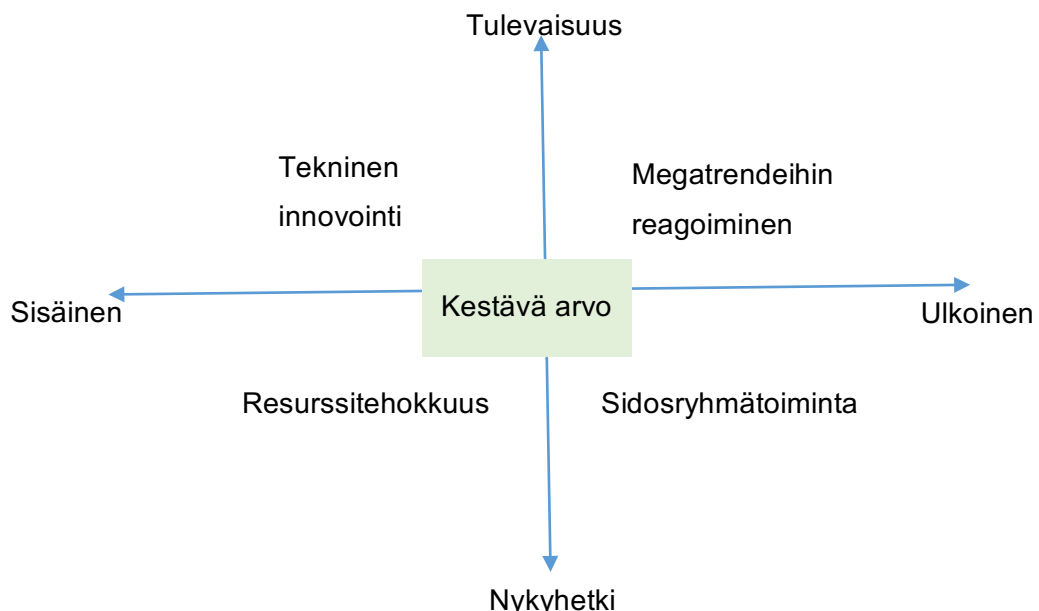


Kuva 1. Yritysvastuun pilarimalli

Ympäristövastuu tarkoittaa luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, luonnon suojelemista saastumiselta ja lajikäytymiseltä, sekä ilmastomuutoksen estämistä. Yhteiskunta- eli sosiaalinen vastuu kattaa lain- ja hyvän tavan mukaisen toiminnan, sidosryhmistä huolehtimisen, ihmisoikeuksien toteutumisen ja yhteiskunnallisen vastuunkannon ja aktiivisuuden. Taloudellinen vastuu on yrityksen taloudellisen toiminnan takaamista. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa, tehokasta ja tuottavaa, jotta yritys täyttää

vastuunsa omistajia, sidosryhmiä ja yhteiskuntaa kohtaan. (Heiskanen 2004, 18-19; Joutsenvirta ym. 2011, 13)

Vastuullisuuden toteutumiseksi kaikkien osa-alueiden on oltava tasapainossa. Tätä havainnollistaa mm. John Elkingtonin Triple bottom line –malli, joka täydentää pilarimallin kolmijakoisuutta. Triple bottom line –mallissa yrityksen tulee eritellä vastuullisuutensa osa-alueiden tulokset ja analysoida ja kommentoida niiden vuorovaikutuksia. (Joutsenvirta ym. 2011, 13; Kuisma 2015, 13.) Senge ym. kuvaavat samaa tasapainotusta nelikentällä, jonka kentät kuvaavat yritysten ydintoiminnalle oleellisia toimia, joihin vastuullisuus linkittyy (kuva 2). Kentät ovat resurssitehokkuus, tekninen innovointi, sidosryhmätoiminta ja reagoiminen globaaleihin megatrendeihin. Jokaisella toiminta-alueella on omat saavutettavat hyötynsä, mutta onnistumisen ja suurimman hyödyn edellytys on tasapainoinen toiminta kaikilla alueilla. (Senge & al. 2009, 121-124)



Kuva 2. Sustainable Value Framework (mukaillen Senge & al. 2009, 122).

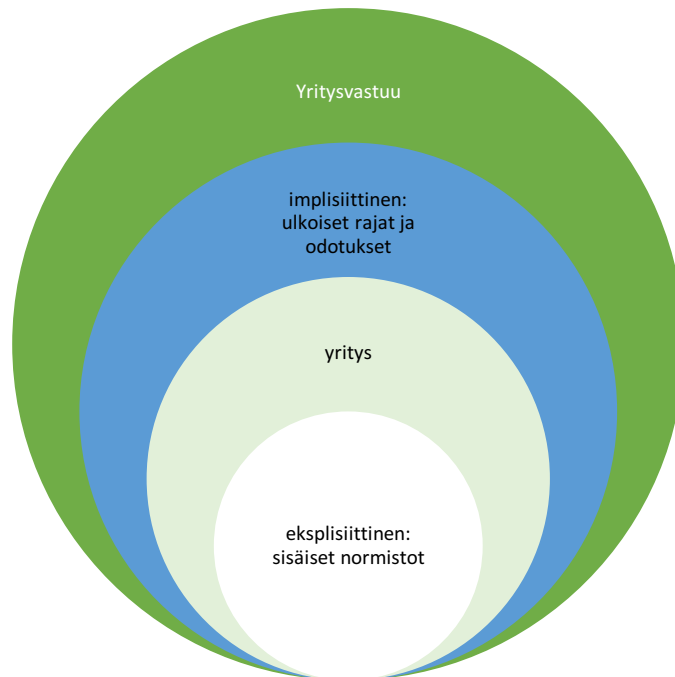
Kaikkien mallien oppi on, että vastuullisuus koskettaa yrityksen toiminnan eri osa-alueita, joista jokaisessa tulee toimia vastuullisesti. Jokaista osa-aluetta on kuitenkin tarkasteltava erillisinä, sillä menestys toisella ei korvaa menetyksiä toisissa. Yhteiskuntavastuun ja kestävä kehityksen edellytys on, että yritys saavuttaa jokaisella näistä dynaamisessa suhteessa olevalla osa-alueella tasapainoisen ja riittävän tason. (Heiskanen 2004, 19-21)

Yritys, jonka strategiassa ei huomioida tasapuolisesti jokaista osa-aluetta, saattaa siis toimia vastuuttomasti, tai ei ainakaan täytä esimerkiksi EU-komission vastuullisuuden määritelmää laiminlyödessään jonkin osa-alueen vastuitaan. EU-komission määritelmän

mukaan yritys on vastuullinen, jos se huomioi ympäristön, sidosryhmät ja yhteiskunnan, noudattaa lakeja, mutta toimii myös vapaaehtoisesti ihmisten ja ympäristön hyväksi. Komissio korostaa vastuullisuustoimien harmoniaa voitontavoittelun kanssa (Joutsenvirta ym. 2011, 15-16), mutta mikäli voitontavoittelu on suoraan ristiriidassa ympäristön tai yhteiskunnan hyvinvoinnin kanssa, on yrityksen toiminta vastuutonta, vaikka sillä olisikin esimerkiksi hyväntekeväisyys- ja ympäristöohjelma; yhteiskunnan ja ympäristön huomioiminen tulee rakentaa toimintastrategiaan ristiriidan poistamiseksi. Tasapainoisen, loogisen ja uskottavan vastuullisuuden saavuttamiseksi minkään osa-alueen toiminta ei voi aiheuttaa vahinkoa tai estää toimintaa muissa suuremman menestyksen saavuttamiseksi yhdessä. Käytännössä tämä tarkoittaa monien vanhojen toimialojen ja tapojen muuttumista tai loppumista; erityisesti fossiilisista poltto- ja raaka-aineista riippuvaiset alat ovat paineen alla hiilineutraaliin talouteen siirryttäessä. (Heiskanen 2004, 45; Pinkse & Kolk 2009, 141; Sorsa 2011, 166-167.)

Vastuullinen toiminta jaotellaan motivaation lähteen mukaan yrityksen omista normistoista ja hallintamenetelmistä muodostuvaksi eksplisiittiseksi vastuunkannoksi, ja ulkoisesta painostuksesta ja rajoituksista syntyväksi implisiittiseksi vastuuksi. Käytännössä yrityksen vastuullisuus määrittyy näiden kahden summana (kuva 3). Yritys ei voi päättää vastuunkantoaan irrallisena yhteiskunnasta, sillä muutoin se pakotettaisiin vastuuseen sanktioin. Yhteiskunnan määrittelemän vastuullisuuden vastustaminen tarkoittaa yrityksille sanktioiden lisäksi myös vähemmän sijoittajia ja markkinaosuutta. Jos yritys toimii odotetun mukaisesti, on se sisäistänyt odotukset ja normittanut toimintaansa niiden mukaan. Vakava ja konkreettinen suhtautuminen vastuullisuuteen kertoo yrityksen pitäneen vastuutaan sitovana. (Sorsa 2011, 155-159)

Yhteiskunnan rooli normiston määrittäjänä on tärkeä myös siksi, että vastuun kantaminen ei välttämättä tarkoita hyväksyttävää toimintaa. Määritelmänä vastuullisuus tarkoittaa yksinkertaisesti yrityksen halua ottaa vastuulleen tekonsa ja niiden seuraukset. Yritys voi siis toimia moraalittomasti, mutta jos se kantaa sille yhteiskunnan asettamat vastuun, toimii yritys teoriassa vastuullisesti. (Sorsa 2011, 152.) Tämä valtioiden sääntelyn merkitys korostuu erityisesti globaalissa taloudessa, jossa eri maiden normistot poikkeavat suuresti toisistaan.



Kuva 3. Yritysvastuun motivaatiot (mukaillen Sorsa 2011, 156).

2.2 Vastuullisuusraportointi

Suuriin yrityksiin kohdistuu vuodesta 2017 EU-direktiivin edellyttämä vaatimus raportoida toimintaansa, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että raportointivelvolliset yritykset auditoivat toimintaansa yritys vastuun osa-alueilla. (direktiivi neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta 2014/95/EU) Suuret yritykset tulevat väistämättä tietoisiksi vastuullisuuden tasostaan ja voivat kehittyä siinä saavuttaen merkittävää etua verrattuna yrityksiin, jotka eivät vielä kiinnitä huomiota vastuullisuuteensa. Siksi on myös pienten ja keskisuurten yritysten edun mukaista niiden aloittaa raportointi, vaikkei sitä laissa edellytetä. Yrityksen tulee varautua raportoinnin vaatimukseen myös toiminnan laajetessa kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyvät pk-yritykset saattavat monikansallisten yritysten alihankkijoina päätyä velvollisiksi raportoimaan vaatimusten mukaisesta vastuullisuudestaan (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015).

2.3 Vastuullisuusjohtaminen

Vastuullisuusraportointi edellyttää vastuullisuusohjelmaa ja siten myös vastuullisuusjohtamista yrityksessä. Vastuullisuusjohtaminen toimii samalla mallilla kuin muukin yrityksen johtaminen, vastuullisuus vain tuo oman lisänsä johdettaviin aiheisiin. Valitettavan usein varsinkin suomalaisissa yrityksissä vastuullisuutta ei kuitenkaan ole

vielä integroitu yrityksen strategiaan, vaikka vastuullisuuden perusteoria ja periaatteet ovatkin tulleet vuosien saatossa tutuiksi. Vastuullisuus on edelleen erillinen osasto muista toiminnoista, jolloin sen toteutus jää vaillinaiseksi ja keskittyy lähinnä tukitoimintoihin. Ylin johto ei yleensä osallistu vastuullisuuteen, vaan toteutus on jaettu osa-alueiksi ja sisällytetty eri keskitason johtajien tehtäviin. (Juutinen 2016, 40.) Näin vastuullisuuden toteutus jää tehottomaksi, eikä sen kaikkia potentiaalisia hyötyjä havaita, saati saada valjastettua.

Vähitellen on kuitenkin alettu ymmärtää, että vastuullisuus on tosiasiaissa toimintatapojen ja tehokkuuden kehittämistä ja läpinäkyvyyttä. Tavoite on integroida vastuullisuus johtamisjärjestelmään, mutta jos järjestelmällistä vastuullisuusohjelmaa ei vielä ole, kannattaa aloittaa sen implementoinnista. Ensin yrityksen on selvitettävä lähtötilanne omalta ja kilpailijoiden osalta. Vastuullisuuden perusta on määritellä yrityksen arvot, visio ja strategia, joiden kaikkien tulee jotenkin linkittyä ja viestiä vastuullisuudesta. Tämän jälkeen yrityksen on arvioitava toiminnalleen oleelliset vastuullisuuden osa-alueet. Oleellisuuden arviointiin liittyvät sidosryhmien odotukset ja samalla myös vastuullisuuteen liittyvien riskien hallinta (ympäristö-, sosiaaliset- ja maineriskit). (Kuisma 2015, 51-56, 58-66; Harmaala & Jallinoja 2012, Riskienhallinta.)

Riskien tunnistamiseen liittyy oleellisesti globaalien trendien tarkkailu ja ennakoiminen. Monet riskit ovat vahingollisempia, jos niihin reagoidaan vasta niiden sattuessa, sen sijaan että niihin olisi varauduttu ennalta. Aina ennakoiminenkaan ei ole mahdollista, mutta riskeihin voidaan silti useimmiten varautua huolellisella sidosryhmien kuuntelulla sekä trendien ja riskien linkittyneisyyden analysoinnilla. Onnistuakseen riskienhallinta edellyttää systemaattista johtamista ja vastuullisuuden strategisen merkityksen ymmärrystä. Jos vastuulla on vahva sija strategiassa, ei yritys vain välttä maine- ja brändiriskejä, vaan saavuttaa myös lisäarvoa ja taloudellista hyötyä. (Juutinen 2016, 45.)

Kaiken tämän pohjatyön jälkeen yrityksen on annettava lupaukset kehittymistavoitteistaan ja mitattava ja raportoitava niissä onnistumista ja kehitettävä toimintaa edelleen näiden tulosten pohjalta. Aina siihen asti, kunnes vastuullisuus on kokonaan integroitu yrityksen toimintaan, tarvitaan vastuullisuusjohtamiseen ohjausryhmä ja vastuullisuuden kehittämisestä, koordinoinnista ja ohjaamisesta vastaava henkilö. (Kuisma 2015, 51-56, 58-66.) Vastuullisuuden tulosten konkretisoitumisessa tulee myös tarkkailla muutoksia ja kehitystä pitkällä aikavälillä. Vastuullisuudella saavutettavat hyödyt eivät välttämättä ole niin nopeasti realisoituvia, että niitä havaittaisiin esimerkiksi kvartaalitasolla tarkastellessa. (Forbes 2012.)

2.4 Globalisaation vaikutukset vastuullisuuteen

Globalisaatio on lisännyt kansainvälistä keskinäisriippuvaisuutta, syventänyt ympäristöongelmia ja epätasa-arvoa. Ongelmien vaikutukset ylittävät kansalliset rajat, ja siksi kansainvälisen yhteistyön ja uudenlaisen kokonaiskuva-ajattelun tarve kasvaa. Moni vastustaa muutosta, sillä vanhan säilyttäminen on helpompaa kuin uuden omaksuminen ja totutusta poikkeaminen, mutta yhä useampi liittyy muutoksen kannattajiin ja tekijöihin. (Senge & al. 2010, 8-11; Kolk & Pinkse 2009, 141-142.)

Yritysten odotetaan kasvavan vaikutusvaltansa takia pitävän huolta sidosryhmiensä ja toimintaympäristönsä hyvinvoinnista yhä enemmän ja ottavan vastuulleen myös perinteisesti valtiolle kuuluneita rooleja. (Mäkinen 2011, 134; Senge & al. 2010, 217.) Vastuullinen toiminta ei kuitenkaan aina ole yksiselitteisen helppoa: kansainvälisessä toiminnassa valtioiden ja yritysten neuvotteluasemat poikkeavat toisistaan paljon riippuen maantieteellisestä sijainnista ja toimialasta, sillä esimerkiksi ilmastonmuutoksen vaikutukset ovat erittäin riippuvaisia paikallisista tekijöistä. Yhden haitta voi olla toisen etu, mikä hankaloittaa neuvotteluja. Yksittäisten toimijoiden intressit ovat siis välillä suuressakin ristiriidassa, jolloin kansainvälisen yhteistyön ja päätäntävällän merkitys korostuu. (Joutsenvirta ym. 2011, 19-20; Tietenberg 2006, 4-5; Pinkse & Kolk 2009, 10-11, 163-164).

Oli kyse sitten tuotantomaaan valinnasta, palkasta, terveydenhuollosta, infrastruktuurista tai koulutuksesta, yrityksen vaikuttavat sidosmaidensa hyvinvointiin suorasti ja epäsuorasti mm. veronmaksun, kulttuurin ja poliittisen lobbauksen keinoin. Myös pienemmät yritykset, jotka osaltaan kuuluvat monikansallisiin alihankintaketjuihin, vaikuttavat toiminnallaan tuotantomaiden hyvinvointiin. Yritysten valinnoilla ja vaatimuksilla on merkitystä siihen, kuinka vastuullista toimintaa järjestetään. Huonoimmassa tapauksessa yritys hyväksikäyttää tuotantomaaan korruptoituneisuutta tai löyhää lainsäädäntöä hyväkseen, polkee ihmisoikeuksia tai käyttää esimerkiksi lapsityövoimaa. (Pentikäinen 2011, 148; Tietenberg 2006, 560) Toisaalta toimimalla säännösten mukaan tai jopa edellytettyä vastuullisemmin, yritys todistaa sääntelyn tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden, pääsee mahdollisesti vaikuttamaan säädösten sisältöön, ja kannustaa muitakin yrityksiä toimimaan vastuullisesti (Senge & al. 2010, 210-211; Pinkse & Kolk 2009, 44).

Yrityksen panos on tärkeä yhteiskunnan hyvinvoinnille, mutta ensisijainen rooli sen säilyttämisessä on silti valtiolla. Yrityksen rooli on tukea oikeuksien toteutumista, mikä on

helpointa toteuttaa integroimalla ihmisoikeuden yrityksen toimintaan. (Pentikäinen 2011, 148-149) Näin ollen yritys ei voi polkea oikeuksia tai rikkoa vastuitaan, sillä niin tehdessään se toimisi oman normistonsa vastaisesti. Yritysten ja valtion ihanteellinen suhde kuvataan Porterin teoriassa: valtio sääntelee, muttei rajoita innovaatiota. Tiukat ja selkeät rajat tukevat tehokasta adaptoitumista ja kehitystä, mutta yrityksille on jätävä myös tilaa olla luovia ratkaisuissaan. (Heiskanen 2004, 29-31)

2.5 Taloudelliset perusteet

Yritysvastuu on helppo nähdä mahdollisuutena tuottaa hyvää ympäristölle ja sidosryhmille ja saavuttaa samalla liikevaihdon kasvua. Kilpailuetua luova toiminnan vastuullisuus keskittyy kuitenkin helposti vain niihin osa-alueisiin, joilla yrityksen, sidosryhmien ja ympäristön hyödyt maksimoidaan, jolloin ulkopuolelle jäävät vastuullisuuden osa-alueet, joita ei voida liiketoiminnan optimoinnilla parantaa. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 10.) Yritys valikoi siis edukkaimmat ja houkuttelevimmat vastuullisuustoimet, jolloin tärkeitä tekoja saattaa talousmatemaattisen tehottomuuden valossa jäädä tekemättä. Vastuullisuuden toteutumiseksi on tarpeellista integroida vastuullisuus yrityksen liiketoiminnan ytimeen kokonaisuudessaan ja muillakin motiiveilla, kuin vain voitontavoittelulla.

Jos vastuullisuutta tarkastellaan pelkästään taloustieteen näkökulmasta ja yksipuolisella tulkinnalla, on helppo erheellisesti yksinkertaistaa ilmiötä ja toimia riittämättömästi. (WeForum 2017) Taloustieteessä ympäristö ja luonto nähdään omaisuutena, jotka tuottavat raaka-aineita ja palveluita. (Tietenberg 2006, 14-15) Taloustiede pyrkii määrittelemään niille hinnan, jotta esimerkiksi hyödyn maksimointi tai vahinkojen arviointi ovat matemaattisesti perusteltavissa (Heiskanen 2004, 21; Tietenberg 2006, 14-15). Todellisuutta yksinkertaistavat mallit, kuten esimerkiksi Pareto-optimointi, jotka eivät ota inhimillisiä tekijöitä huomioon, johtavat helposti tilanteisiin, jotka teoriassa hyödyttävät joitakin, eivätkä ole vahingollisia kenellekään (Tietenberg 2006, 26-27), mutta käytännön menettelytapoina ja sääntelyssä epäonnistuvat ja johtavat eriarvoistumiseen (Tietenberg 2006, 503) ja resurssien riistokäyttöön (Tietenberg 2006, 539-540), mikä puolestaan johtaa ympäristön köyhtymisen ja saastumisen lisäksi myös inhimilliseen köyhtymiseen ja henkisen hyvinvoinnin vähenemiseen (Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 232-360; Senge & al. 2010, 19). Nykyinen talousjärjestelmämme ei automaattisesti takaa kestäviä valintoja ja tarpeentyydytyksen takautumista tuleville sukupolville, päinvastoin – ilman lisäsääntelyä talousmalleilla ja vapailla markkinoilla on taipumus oikeuttaa riistokäyttäytyminen (Tietenberg 2006, 555-560). Talousteoreettiset mallit ovat yksinään riittämättömiä päätöksenteossa, mutta niillä on kuitenkin hyötynsä informaation

tuottamisessa, kun niitä käytetään monipuolisesti ja kun niiden tuloksia arvioidaan monitieteellisesti (Tietenberg 2006, 47, 55).

Markkinat eivät itsessään luo kestävästä kehitystä, sillä voiton maksimointi ei jätä tuleville sukupolville riittävää kompensatiota nykyhetken kulutuksesta. Vaikka vapailla markkinoilla on havaittavissa taipumusta itsesääntelyyn myös resurssien kulutuksessa, tarvitaan riittävän tason saavuttamiseksi poliittisia hallintamenetelmiä. Hallitusten tehtävä on mm. varmistaa, ettei ympäristötoimia laiminlyövä yritys saavuta kilpailuetua. Vapaiden markkinoiden ja poliittisen intervention välillä ei ole yksiselitteistä kaavaa kestäväyyteen, vaan niitä tulee soveltaa tapauskohtaisesti. (Tietenberg 2006, 589-590)

Yritysvastuun taloudelliset vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Perinteisessä talusteoriassa vastuullisuus nähdään kustannuksena; haittana. Näkemystä horjutti professori Porterin hypoteesi (1995), jonka mukaan vastuullisuus haitan sijaan tuottaakin hyötyä, joka ainakin osittain kattaa vastuutöistä aiheutuvat kustannukset, ellei jopa lisäisi kannattavuutta. Teorian keskiössä on vaikutusten arviointi pitkällä aikavälillä, jotta sääntelyn, innovaatioiden ja investointien hyödyt havaitaan. Tuoreen empirian mukaan vastuullisuuden ja kannattavuuden suhde on positiivisen puolella. (Heiskanen 2004, 30; Lankikoski & Halme 2011, 32-33; Tietenberg 2006, 562; Senge & al. 111-113) Ympäristöpolitiikan on myös todettu luoneen enemmän työpaikkoja, kuin vieneen niitä (Tietenberg 2006, 591).

Taloudellisen menestyksen perusteena voidaan käyttää nelikenttämallia, jossa esimerkiksi ympäristönsuojelun vaikutuksia tarkastellaan kahdella ulottuvuudella: aikavälillä (pitkä ja lyhyt) ja toimintaan vaikuttavilla tekijöillä (välittömät ja välilliset) (Taulukko 1).

Taulukko 1. Paremman ympäristönsuojelun tason mahdolliset positiiviset yhteydet yrityksen taloudelliseen tulokseen (Heiskanen 2004, 27) Lyhennetty.

	Välittömät tekijät: pienenevät kustannukset, suuremmat kasvumahdollisuudet	Välilliset tekijät: lisääntynyt kysyntä, parantunut imago, henkilöstön motivaatio
Lyhyt aikaväli	<ul style="list-style-type: none"> Energia- ja materiaalivirran pieneminen uusin toimintatavoin tai tuottein Ympäristönsuojelukustannusten ja –maksujen/verojen alentaminen Ympäristöonnettomuuksien välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaiden lisäkysyntä ympäristöystävällisille tuotteille Lisäksi ympäristönsuojelutuotteiden erityismarkkinat Sijoittajien kiinnostus hyviin sijoituskohteisiin ja rahoittajien halu välttää riskialttiita toimintoja

Pitkä aikaväli	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevien kiristyvien määräysten ennakointi (ei huonoja investointeja) • Kasvumahdollisuuksien varmistaminen (raaka-aineiden ja energian riittävyys, tulevien päästöjen alittaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen maineen säilyttäminen ja kehittäminen sidosryhmien tulevia päätöksiä ajatellen • Nykyisen ja tulevan henkilöstön motivointi ja rekrytointi • Vapaaehtoinen toiminta uusiin viranomaismääräyksiin vaikuttamiseksi
-----------------------	--	--

Kentästä voidaan todeta ympäristönsuojelun välittömät vaikutukset: lyhyellä aikavälillä yritys vähentää kustannuksiaan, pitkällä taas ennakoii kiristyviä määräyksiä ja takaa kasvumahdollisuutensa. Välillisiä vaikutuksia lyhyellä aikavälillä ovat asiakkaiden ja sijoittajien lisääntynyt kiinnostus sekä uudet markkina-alueet, pitkällä ajalla yritys säilyttää maineensa, parantaa imagoaan ja kiinnostavuuttaan työnantajana. (Heiskanen 2004, 27)

Vastuullisuuden myönteiset vaikutukset kannattavuuden osa-alueisiin jaotellaan viiteen kategoriaan: resurssitehokkuus, sidosryhmäsuhteet, tuotteen differoinnista johtuva arvonlisäys, markkina-alueille pääsy, sekä liiketoiminta- tai tuoteinnovaatiot.

Vastavuoroisesti vastuullisuuden kielteiset vaikutukset jaotellaan kolmeen osa-alueeseen: materiaaliset lisäkustannukset, aineettomien resurssien tuottavuuden alenemiset, sekä tuotteen koetun laadun heikkeneminen (Taulukko 2). (Lankikoski & Halme 2011, 35-36; Senge & al. 2010, 111-113) Kielteiset vaikutukset on kuitenkin mahdollista minimoida huolellisella strategialla, kehitystyöllä ja mahdollisella uudelleenasetoimisella.

Taulukko 2. Vastuullisuuden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen (Lankikoski & Halme 2011, 35) Muokattu.

Myönteiset	Resurssi- tehokkuus	Sidosryhmä- suhteet	Differoinnista johtuva arvonlisäys	Markkina- alueille pääsy	Tuote- innovaatiot
Kielteiset	Materiaaliset lisäkustan- nukset	Aineettomien resurssien tuottavuuden aleneminen	Tuotteen koetun laadun vähentyminen		

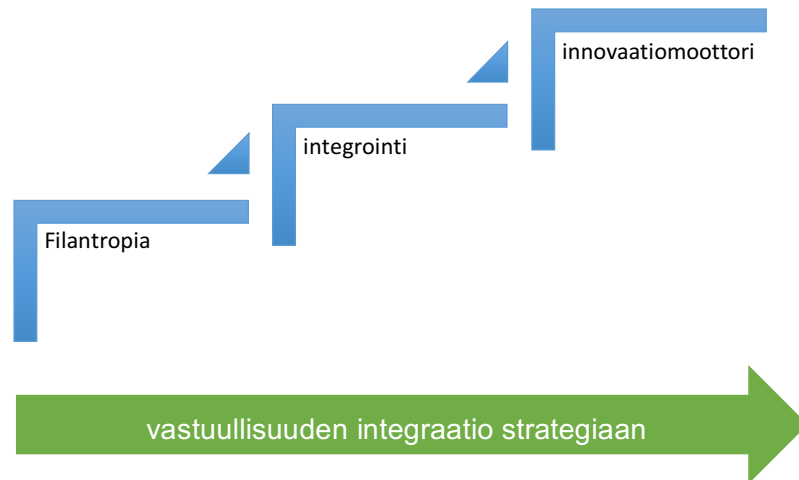
2.6 Vastuullisuuden strategia

Vastuullinen toiminta, kuten mikä tahansa liiketoiminta, edellyttää jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä strategista johtamista, joiden on tapahduttava vastuullisuuden ehdoilla. Yritysten oma-aloitteinen kehitystyö ja ilmastonmuutokseen kytkeytyvät markkinastrategiat eivät vain anna yritykselle kilpailuetua ja auta hallitsemaan ilmastonmuutokseen liittyviä liiketoimintariskejä, mutta myös valmistavat yritystä poliittisiin muutoksiin ja sääntelyyn. Nykyisen ilmastopolitiikan päätavoite onkin ilmastomyönteisten markkinastrategioiden avustama rakennemuutos. (Lankikoski & Halme 2011, 42-44; Nissilä & Lovio 2011, 52-53, 57; Kolk & Pinkse 2009, 141-142.) Rakennemuutos kohdistuu erityisesti fossiilisiin polttoaineisiin perustuviin ja niitä runsaasti kuluttavien aloihin ja edellyttää niiden radikaalia supistumista (Kolk & Pinkse 2009, 141), eli johtaa myös niiden kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa epätasaista riskien ja mahdollisuuksien jakautumista eri toimialojen kesken, mikä puolestaan johtaa toisten alojen suurempaan muutos- ja kehityspaineeseen (Nissilä & Lovio 2011, 58).

Rakennemuutoksen alussa jokaisen yrityksen on tarpeen analysoida energiatehokkuutensa ja –käyttönsä suuruus. Tällä ennakoidaan riskin suuruutta ja siten voidaan myös paremmin tunnistaa muutostarve, joka saattaa lähitulevaisuudessa olla ratkaiseva yrityksen elinvoimaisuudelle. (Lokka, 2011, teoksessa Joutsenvirta ym. 73) Kaikki yritykset eivät sisällytä innovointia ja ilmastomyönteisyyttä strategiaansa samalla tasolla. Implementoinnin syvyys riippuu siitä, kuinka vakavasti muutokseen ja vastuullisuuteen suhtaudutaan yritysjohdossa. Strategiset operatiiviset muutokset sopivat yrityksille, jotka näkevät toimintansa jatkumisen niistä riippuvaiseksi. Toiset näkevät muutoksen minimoitavana riskinä, ja hallitsevat esimerkiksi ilmastonmuutoksen tuomia riskejä päästökaupalla. (Pinkse & Kolk 2009, 100-102) Myös yrityskohtaiset tekijät, kuten saavutettu tehokkuus, tietotaito ja resurssit vaikuttavat yrityksen riskeihin ja mahdollisuuksiin. Yrityksen toimintaympäristöllä on myös merkittävä rooli yrityksen reagoitavassa ilmastonmuutokseen. (Nissilä & Lovio 2011, 58-59)

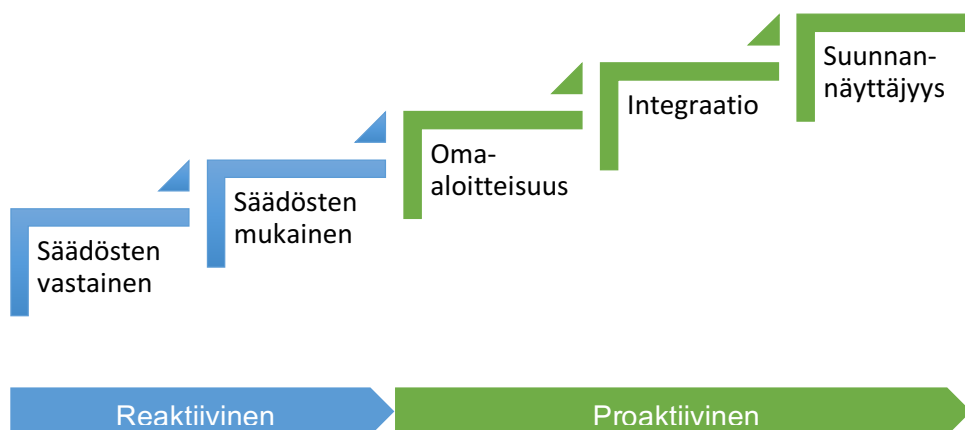
Vastuullisuudella on monia muotoja ja jokaisella erillisellä toimella on omat vaikutuksensa yhteisöön. Vastuullisuuden tasoon vaikuttaa toimien strategisuus. Joko toiminta on strategiasta irrallista, tai sitten se on integroitu siihen erottamattomasti. Jaottelua voidaan tarkentaa määrittelemällä kolme vastuullisuustoimien päätyyppiä: filantropia, liiketoimintaan integrointi, sekä innovaatiomoottori (kuva 4). Filantropia on strategiasta irrallisin vastuullisuuden muoto, vastuullista sivutoimintaa pääliiketoiminnan ohessa. Integraatio puolestaan on seuraava taso, jossa nykyisen liiketoiminnan negatiivisia vaikutuksia pyritään vähentämään, omaksumaan parempia toimintatapoja. Syvin taso on

vastuullisuuden käyttö innoittajana. Innovoimisessa vastuullisuus saa alkunsa ympäristön tai yhteiskunnan epäkohdasta, jolloin liiketoiminnan perusta rakentuu ongelmanratkaisulle. (Lankikoski & Halme 2011, 42-46.)



Kuva 4. Vastuullisuustapojen liittyminen liiketoimintaan (mukaillen Lankikoski & Halme 2011, 46).

Senge ym. ovat tehneet vastaavan luokittelun viidellä kategorialla. Perusidea on sama: vastuullisuuden erottamattomuus ydinstrategiasta kasvaa asteittain (kuva 5). Ensimmäiset kaksi tasoa ovat reaktiivisia; yritys toimii ulkoa tulevan paineen mukaisesti vastuullisuuden minimivaatimustasolla. Kolmannella asteella on havaittu vastuullisuuden kannattavuus ja aletaan toimia oma-aloitteisesti, neljännellä vastuullisuus on erottamaton osa ydintoimintaa, viidennen tason yritys on suunnannäyttävä ja innovaattori. Tasot 3-5 ovat proaktiivisia ja niillä toiminta innoittaa muutosta myös sidosryhmien toiminnassa. (Senge & al. 2010, 114-117)



Kuva 5. Viisi tasoa (mukaillen Senge & al. 2010, 115).

Burke ja Logsdon sekä Husted ja Salazar ovat todenneet tutkimusten osoittaneen filantropian olevan keskimäärin kannattamattomampaa kuin strateginen vastuullisuus (integraatio ja innovaatio) (1996; 2006, teoksessa Joutsenvirta ym. 2011, 45.) Porter ja Kramer sekä Halme ja Laurila lisäävät tähän, että filantropia ei näyttäisi tuottavan yhtä suurta yhteiskunnallista hyötyä kuin strateginen vastuu (2006; 2009, teoksessa Joutsenvirta ym. 2011, 45.)

Strategiseen vastuuseen liittyy strategisen eettisyyden käsite. Strateginen etiikka on vastuullisuustoimintaa voitontavoittelun vuoksi. Tämä on kuitenkin vallitsevan moraalikäsitteen mukaan yritysvastuun välineistämistä. (Joutsenvirta ym. 2011, 15-16) Strateginen etiikka näkyy esimerkiksi yhteistyön motiiveissa: yritys voi suostua yhteistyöhön järjestön tai hallituksen kanssa nauttiakseen poliittisista-, uskottavuus- ja markkinahyödyistä, ei niinkään halusta puuttua epäkohtiin (Pinkse & Kolk 2009, 55-56). Myös strategisella eettisyydellä voi kuitenkin olla hyviä vaikutuksia. Jos yritys toimii vastuullisesti, on motiiveilla silloin vähemmän väliä kuin todellisilla teoilla ja niiden seurauksilla (Husted & Allen. 2000, 7-8).

Yrityksen on oleellista päättää strategiansa ilmastonmuutoksen kohtaamiseen. Se voi joko hyödyntää olemassa olevaa tekniikkaa tai sitten panostaa kehitykseen ja innovaatioon. Kypsillä toimialoilla teknologian ja toimintatapojen muutos on hitaampaa, sillä korvaavia vaihtoehtoja on vähemmän, ja usein asenneilmapiiri on konservatiivisempi ja siksi muutoshaluttomampi. Investointihaluttomuus johtuu myös pessimistisistä tuotto-odotuksista. Pitkällisen tutkimus- ja kehitystyön edellyttävä muutos nähdään taloudellisena rasitteena ja kannattavuusriskinä. Moni yritys on kuitenkin keksinyt väistää riskin sijoittamalla useisiin eri ratkaisuvaihtoehtoihin, jos jokin niistä osoittautuikin kannattamattomaksi. (Nissilä & Lovio 2011, 61-64)

Vastuullisuuden siirtymisessä yrityksille on kyse myös yrityksen toiminnan uudelleenmäärittelystä: myykö yritys turhia tuotteita jo liikaa kuluttaville asiakkaille kasvattaakseen fyysisten tuotteidensa myyntiä (ja siten myös tuotettua kokonaisjätemäärää), vai rohkeneeko se määritellä toimintansa ja positionsa uudelleen ottaakseen vastuullisemman roolin ja toimintatavan (Senge & al. 2010, 310). Sidosryhmiä on otettu mukaan yritysten toiminnan kehittämiseen myös tuotekehityksessä, joka on nykyajattelumallissa keskiössä yrityksen vastuullisuuspyrkimyksissä. Tuotekehityksessä pitää ilmastopolitiikan mukaan luoda vähäpäästöisempiä ja tehokkaampia tuotteita. Tähän kehitystyöhön on alettu osallistaa kuluttajia, jotta heidän tarpeensa, luovuutensa ja näkemyksensä tuotteesta sen loppukäyttäjinä saadaan mukaan tuotteen kehityksen

alkuvaiheessa. Ilmiötä kutsutaan avoimeksi innovaatiotoiminnaksi. (Heiskanen & Jalas, 2011, 231.)

2.7 Standardit, direktiivit ja säännökset

Yrityksille on valittavana lukuisia vapaaehtoisia standardointimenetelmiä, jotka ovat kansainvälisiä ja vakiintuneita. Niiden avulla yritys viestii vastuullisuutensa tasokkuudesta, kehittää toimintaansa edelleen ja saa mahdollisuuden osallistua sääntelyn kehitykseen. Yhdistyneet kansakunnat, EU, Kansainvälinen työjärjestö ILO, OECD (the Organisation for Economic Co-operation and Development) Kansainvälinen kauppakamari, Kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO ovat kaikki kehittäneet toimintaperiaatteita, osittain sitovia ohjeistuksia ja standardeja vastuullisuudelle, sen raportoimiselle ja esimerkiksi alihankkijaketjulle. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 222)

2.7.1 Esimerkkejä ohjeistuksista ja direktiiveistä

YK:n Sustainable Development Goals eli SDG on osittain sitova ohjeistus. Se on 2015 julkaistu 17 päämäärän agenda, jonka tavoite on seuraavan 15 vuoden aikana saavuttaa asetetut tavoitteet hallitusten, yritysten, kansalaisyhteiskunnan ja yksityishenkilöiden yhteistyöllä. (UN) Myös sitovammat hallintavälineet ovat lisääntyneet, esimerkkinä Euroopan komission ekodesign direktiivi, joka määrittelee elektronisten tuotteiden suunnittelulle ekologisuuden vaatimukset. Sen mukaan tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutukset tulee huomioida tuotekehityksessä, se pyrkii osallistamaan kaikki osapuolet ympäristötoimintaan, sekä todentamaan tuotteen ympäristöystävällisyyden käytössä olevalla ympäristöhallintaohjelmalla. (Euroopan komissio 2017; Kautto 2011, 180-181.) Direktiiveillä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia kokonaisuin teollisuudenaloihin ja niiden kilpailukykyisyyteen jatkossa. Viimeisimpänä uhan alle on joutunut Suomen maa- ja metsätalous: hiilinielukeskustelu ja siihen lisänä tullut uusiutuvan energian direktiivin päivitys RED II vaikuttavat niin hallituksen suunnitelmiin kuin metsäteollisuuteen. (Kankare 2017, 8-9.)

2.7.2 Global Reporting Initiative ja International Organization for Standardization

Global Reporting Initiative GRI on organisaatio, jonka tehtävä on antaa ajankohtaisimmat ja parhaat ohjeet tehokkaaseen kestävyysraportointiin ja ohjeistaa raportoimaan kattavasti ja monipuolisesti yritysvastuun eri aihealueista. Aiheisiin lukeutuvat mm. organisaation materiaalisuusanalyysi, sidosryhmien osallistaminen, etiikka ja lahjomattomuus (integrity) sekä hallinta. Standardoinnin tarkoitus on myös tehdä raportoinnista osa perustoimintoja. G4 on kattava ja jatkuvasti päivitettävä ohjeistus raportointiin. Se sisältää periaatteet,

aiheet ja käytännön ohjeet toteutukseen. (GRI 2015) Myös Kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO (International Organization for Standardization) kannustaa yrityksiä integroimaan kestävyys ja vastuullisuuden yrityksen strategiaan ja ottamaan ne kaikkien organisaation jäsenten asiaksi. Vastuullisen toiminnan standardoimiseksi ISO on kerännyt oppaan omista standardeistaan, joista jokainen sääntelee kestävän toiminnan eri osa-aluetta. (ISO 1&2)

Vaikka standardoidut hallintaohjelmat ovat vielä suurimmalle osalle yrityksiä vapaaehtoisia, ovat ne syystäkin suosittuja. Sidosryhmät vaativat laaja-alaisempaa ja vertailukelpoista tietoa yritysten toiminnasta, jonka tuottamisessa ja viestimisessä ohjelmista on suuri hyöty. Hallintaohjelman avulla yritys myös hallinnoi riskejään ja tunnistaa kehityskohteita poikkeamia tarkkailemalla. Standardoidut, oikein implementoidut toiminnot tarkkailussa ja mittauksessa parantavat toimintojen laatua ja työntekijöiden sitoutumista ja viihtymistä työssään. (Pesonen, Hämäläinen & Teittinen 2005, 14.) Yrityksen vastuullisuustoiminnasta tekee haastavaa sen muuttuva luonne. Tehokkaiden toimien edellytys on ajankohtainen tieto, mikä tarkoittaa käytännössä jatkuvaa kehitys- ja tutkimustyötä. Poliittinen ohjaus vastuutoiminnassa muuttuu tiedon lisääntyessä, ja se tulee yhä laaja-alaisemmaksi ja kattavammaksi, saattaen sääntelyn koskemaan yhä useampia toimijoita yhä uudistuvilla tavoilla (Kautto 2011, 178).

2.8 Sidosryhmien oikeudet ja vaikutukset vastuullisuustoimiin

Yritys on tekemisissä monien erilaisten sidosryhmien kanssa, joilla kaikilla on siihen omanlaisiaan vaikutuksia vastuullisuuden osalla. Yrityksen kaikki sidosryhmät ovat kuitenkin pohjimmiltaan yksityishenkilöitä juridisten henkilöiden takana. Vastuullisuudessa on lopulta kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä, ja yksilöiden oikeuksien takaamisesta.

2.8.1 Yksilön oikeudet

T.H. Marhsallin (1965) teorian mukaan yksilöllä on kolmenlaisia oikeuksia: kansalais-, sosiaaliset-, ja poliittiset oikeudet. Yhdessä ne takaavat tasa-arvon ja vapauden kaikille kansalaisille elää ja vaikuttaa elämäänsä. (Mäkinen 2011, 135.) Liberaali perinne korostaa lähtökohtaista tasa-arvoa, yksilönvapautta ja yhtäläisiä mahdollisuuksia, ja kaikkien yksilöiden hyväksymiä poliittisia ja sosioekonomisia yhteiskuntarakenteita. Yksilö oikeuksineen on yhteiskunnan moraalinen keskiö, jota oikeudet suojelevat esteiltä hyvinvointiin, takaavat yhteiskunnassa täysipainoisen toimimisen, ja suojaavat ulkopuoliselta vallalta, jota myös yritys voi edustaa. (Mäkinen 2011, 136.) Yksilöiden

oikeuksien toteutumisen vastuun siirtyessä yrityksille kohdistuu niihin myös kasvavia paineita näiden oikeuksien haltijoiden toimesta, eli erilaisista sidosryhmistä.

2.8.2 Sidosryhmäpaineen vaikutus

Yritysten on todettu sidosryhmäpaineen ansiosta siirtyvän ilmastomyönteisiin toimiin ja strategioihin. Mukauttamalla toimintaansa vallitsevan ilmapiirin mukaiseksi ja viestimällä strategiastaan yritykset ennakoivat ja vähentävät toiminta-, ja maineriskiään, ja säilyttävät rahoittajien, kuluttajien ja kansalaisyhteiskunnan suosion. (Nissilä & Lovio 2011, 60; Senge & al. 2010, 123; Pinkse & Kolk 2009, 63-74, 79.) Käytännössä tämä näkyy mm. sertifioitujen ja sertifioimattomien ympäristöhallintajärjestelmien rekisteröinnissä. Myös ympäristöpolitiikka on muuttunut toiminnalle ja tuotteille rajoja asettavasta ympäristömyönteisyyteen ja innovaatioon kannustavaksi. (Kautto 2011, 179.) Ylipäättään yritysvastuullisuuden mahdollistavien poliittisten välineiden määrä on kasvanut yritysten vastuun myötä. Monet uuden ohjauskeinot perustuvat useiden toimijoiden yhteistyölle, ja auttavat esim. ehkäisemään ympäristöongelmia ja sidosryhmäristiriitoja. (Kautto 2011, 180-181.)

2.8.3 Kansalaisjärjestöt vuorovaikutuksessa yritysten kanssa

Yksi yritysten sidosryhmistä, joiden kanssa tätä vuoropuhelua käydään, on kansalaisjärjestöt. Kansalaisjärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita (NGO/NPO), joiden rooli on globalisaation vaikutuksesta vahvistunut yritysten vastuullisuuden varmistajina. Kansalaisjärjestöt ovat osa kansalaisyhteisöä, jonka Joutsenvirta ja Kourula katsovat yhteiskunnan kolmanneksi ulottuvuudeksi julkisen (valtio) ja yksityisen (yritykset) sektorin rinnalle roolinaan painostaa niitä muutokseen. Kansalaisaktivistien aiempi fokus oli lähinnä valtion painostuksessa, mutta nyttemmin se on siirtynyt yritysten kritisoimiseen. Kansalaisaktivistien huomion siirtyminen kertoo osaltaan yritysten vastuunoton kasvaneesta merkityksestä. Aktivistit ovat kritisoineet erityisesti yritysten tuotantoa ja tuotekehitystä, sillä niissä konkretisoituvat yritysten mahdollisuudet väistellä vastuutaan esimerkiksi valitsemalla tuotantomaaksi länsimaita epädemokraattisemman, löyhemmän sääntelyn maan. Hallinnollisesti epävakaampien tuotanto- tai alihankintamaiden valitsemiseen liittyy usein myös ihmisoikeusrikkomuksia ja epäeettistä toimintaa. Aktivistit saavat agendalleen näkyvyyttä medioissa, mikä on vastuuttomalle yritykselle vakava imagouhka. Aktivistien kampanjointi voi myös vaikuttaa kuluttajien, päättäjien, sijoittajien ja yrityksen työntekijöiden mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 211-215; Senge & al. 2010, 123; Pinkse & Kolk 2009, 7)

Vastuullisuus ei aina takaa turvaa kritiikiltä. Yrityksen toiminnasta voi aina paljastua sopimattomia yksityiskohtia, kun tutkii tarkasti ja laaja-alaisesti koko toimitusketjua. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 219) Siksi yrityksen onkin tärkeää pysyä itse kritikoitaa edellä jatkuvalla tarkkailulla ja kehitystyöllä, tai esimerkiksi tekemällä yhteistyötä kansalaisaktivistien kanssa. (Senge & al. 2010, 250-262) Aina yhteistyökään ei riitä. Tällöin yritykseltä vaaditaan puolustelemaan asenteen sijaan mukautumiskykyä vallitsevaan mielipideilmapiiriin ja oikeudenmukaisuuskäsitykseen. Tämä edellyttää erinomaista kulttuurintuntemusta ja poliittisten konfliktien hallintataitoja. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 220-221) Yhteistyö koetaan kuitenkin osapuolten välillä hyödylliseksi, ja aktivistien näkemys onkin optimistinen; he kokevat yritysten olevan osa ratkaisua. Yhteistyöllä yritys saa toiminnalleen oikeutusta ja läpinäkyvyyttä, se oppii kehittämään omia vastuullisuushallintajärjestelmiään ja vastuullisuus- ja ympäristötoimiaan. Perinteisin yhteistyön malli on sponsorointi, mutta siitä ollaan siirrytty syvempään yhteistyöhön, jossa jaetaan koulutusta, tutkimusta ja avointa keskustelua. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 221-224) Yritys voi yhteistyöllä myös vahvistaa heikkoja signaaleja tulevista vastuullisuustrendeistä, vastatakseen näin niiden asettamiin vaatimuksiin riittävän ajoissa. Näin yritykset voivat siis asemoida itseään edelläkävijöiksi. (Halme & Joutsenvirta 2011, 257-264) Yhteistyötä hankaloittavat tulosten arvioiminen, yhteistyön sujuvuuden ongelmat kuten arvoerot ja vastuullisuuden sisällön määrittelykiistat, toimintatapojen eroavaisuudet, ja lisäksi kansalaisjärjestöille yritys yhteistyöstä mahdollisesti koituvat imago-ongelmat. (Joutsenvirta & Kourula 2011, 224-225)

2.9 Vastuullisuuden tulevaisuus

Sveitsiläistutkimuksessa 2002 todettiin yritysten kokevan ympäristöohjelmat tehottomiksi ja byrokraattisiksi, vaikka niillä oltiin saavutettu hyötyjä. Syiksi nostettiin kokemus huonosta integraatiosta operatiiviseen toimintaan ja strategiasta irrallisuus, muodolliset tarkastukset, joista ei opittu, liian pienet ja toiminnasta irralliset muutokset, sekä puutteellinen läpinäkyvyys järjestelmien toiminnassa ja raportoinnissa. (Heiskanen 2004, 128) Samaa kritiikkiä voidaan soveltaa muihinkin vastuullisuuden osa-alueisiin, sillä toimintaperiaatteet ovat pitkälti samat kuin ympäristövastuullisuudessa. Ongelmien tunnistamisen jälkeen niiden korjaaminen on kuitenkin mahdollista. Vastuullisuuden onnistuminen vaatii aktiivista kehitystyötä ja kriittistä suhtautumista, mutta aina vastuullisuus ei kuitenkaan johda toivottuihin tuloksiin. Vastuullisuuden kriittinen tarkastelu paljastaa puutteita toteutuksessa: reagoidessaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja koettaessaan keksiä toimintatapoja niukkuuteen yritykset saattavat jopa pahentaa tilannetta (Tietenberg 2006, 3). Kysymys kuuluukin, miksi vastuullisuus ei tuota toivottuja tuloksia? Onko vastuullisuus tehotonta, vai teot valittu väärin, entä onko niillä

odottamattomia vaikutuksia, ovatko ne aina kaikkien etujen mukaisia? (Lankikoski & Halme 2011, 41.)

Nouseva aate on kyseenalaistaa jatkuvan talouskasvun mahdollisuus ja sen yhteys ihmisten ja luonnon hyvinvointiin. Luonnollisesti tällä kyseenalaistuksella on myös valtava vaikutus liiketoimintaan. Hyvinvoinnin ja talouden kasvulla ei näytä oleva niin yksinkertaista kausaalisuhdetta, kuin on ajateltu. Myös sosiaaliset ja ympäristöongelmat liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Vähemmän kehittyneiden maiden kannalta tulevaisuudennäkymät ovat vakavat; ympäristöongelmien ratkaisemiseksi elintaso on nostettava, mutta länsimaiden asettamalla mallilla elintason nousu myös edistäisi ympäristöongelmia. Kehitysmaiden on hyödynnettävä uudenlaisia keinoja kehityksessään. (Tietenberg 2006, 592; Senge & al. 2010, 6; Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 343) Myös länsimaiden tulee arvioida kehityksensä keinot uudelleen kaikkien hyvinvoinnin tasapuoliseksi edistämiseksi. Yksi tällainen uusi aate on Degrowth.

2.9.1 Degrowth

Degrowthin keskiössä on ajatus hyvinvoinnin kasvusta kulutuksen vähentyessä. Yksilöiden identiteettiä on supistettu kuluttajan roolissa, jolloin ihmisestä on tehty voitontavoittelun väline, joka on velvollinen kuluttamaan pitääkseen yhteiskunnan toiminnassa. Tämän asetelman on havaittu köyhdyttävän ihmistä henkisesti ja sosiaalisesti. Degrowthin mukaan luonto ja ihmiset eivät enää voi olla talouden resursseja, vaan talouden tulee palata palvelemaan luonnon ja ihmisten etuja. Vaikka degrowth painottaakin resurssien tehokasta käyttöä, korostaa se myös kulutuksen vähentämistä. Tähän on syynä negatiiviset nettovaikutukset. Kun resurssien käyttö tehostuu, kasvaa myös kulutus, mikä puolestaan lisää todellisia haittoja, vaikka yksittäisen tuotteen kohdalla haitat olisivatkin pienenneet. Tämä negatiivinen netto saadaan hallittua vain kulutusta vähentämällä. (Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 345-347; Senge & al. 2010, 19, 37, 352-357.)

2.9.2 Hyvinvoinnin mittaaminen ei onnistu bruttokansantuotteella

Degrowth –aatteen mukaan kulutukseen pohjautuva jatkuva taloudellinen kasvu ei ole kestävää. Hyvinvoinnin saavuttamiseksi on siis löydettävä uusia keinoja arvioida kasvua. Esimerkiksi Bruttokansantuote ei kerro tyydyttävää kokonaiskuvaa hyvinvoinnista. BKT mittaa pelkkää taloudellista toimintaa, eikä siis huomioi vaurauden muita osa-alueita. BKT on esimerkkitapaus vääristyneestä ekonomisesta signaalista: sitä ei tarkoitettu kansakunnan hyvinvoinnin arvioimiseen, mutta siihen sitä käytetään. Nykyisellä laskutavalla ei tehdä eroa talouskasvutapojen välille: kasvu, jonka seurauksena resurssit

riistetään tulevaisuudessa käyttökelvottomiksi tai olemattomiksi, on BKT:n mittarissa yhtä arvokasta kuin resurssien arvon säilyttävä kasvu. BKT:n on myös sanottu painostavan poliittisia linjoja liian talouspainotteisiksi, jolloin luonnon ja ihmisten hyvinvointi on jäänyt uusien tutkimusten tuloksista huolimatta huomiotta. (Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 343-345; Tietenberg 2006, 594-595.)

"Documenting the environmental and social side effect of the widespread focus on blind growth and short-term investment return [Paul Hawken] argued that business had lost its sight of its core purpose, 'to increase the general well-being of humankind through service, creative invention and an ethical philosophy.' "

(Senge & al. 2010, 357)

2.9.3 Talouden uudet mallit

Latouche (2010) on hahmotellut kahdeksan kohdan ohjelma uuden talousmallin saavuttamiseksi, joista kolme ensimmäistä kohtaa ovat suurimmassa painoarvossa muutoksen aloittamiseksi. Ensinnä tulee asettaa ympäristön ja ihmisen hyvinvointi talouden hyvinvoinnin edelle. Toiseksi taloustieteen kapeista määritelmistä tulee luopua ihmiskuvan, hyvinvoinnin ja vaurauden saralla. Kolmanneksi tuotanto ja toiminta tulee sovittaa uuteen malliin. Loput liittyvät köyhyyden poistamiseen, varallisuuden reilumpaan jakoon, kierrättämiseen, paikallisuuden palauttamiseen sekä materiaalivirtojen vähentämiseen. Latouche on myös nostanut markkinoinnin merkittäväksi rajoitettavaksi osa-alueeksi ylikulutuksen lopettamiseksi. Myös Tim Jackson (2009) on esitellyt muutosohjelman. Pääkohdat ovat resurssien kulutuksen ja ympäristöhaittojen rajaaminen, nykyisten talousmallien korjaus sekä statuskilpailuun keskittyvän työn ja kuluttamisen mallin muuttaminen. Kohdat edellyttävät suuria periaatteellisia ja käytännön muutoksia, arvojen tarkistamista ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. (Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 349-350)

Degrowth asettaa yrityksille haasteen, johon on tärkeää paneutua ajatuksella. Kasvamattomuus tuo mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää toimintaa ympärillään, mutta se myös muuttaa liiketoiminnan syvään juurtunutta perusideaa: kuinka liiketoimintaa voidaan harjoittaa, jos kuluttajia ei voida kannustaa kuluttamaan? Miten liiketoiminta tulee järjestää, kun voitontavoittelun sijasta tavoitteena ovat sosiaaliset, kulttuuriset ja ympäristölliset edut? Yrityksen toiminnan merkityksellisyys ja onnistuneisuus tulee määritellä uudelleen muuttuvassa talousmallissa. Raha on yksi kannustin, mutta muiden mittarien ottamista rahan rinnalle tulee vakavasti harkita: yrittämisestä tekevät edelleen tekijälleen mielekästä yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet, niiden tulokset,

yhteisöllisyys ja arvostus. (Joutsenvirta, Järvensivu & Järvensivu 2011, 359-360.) Missä on tahto, sieltä löytyy keinot. Globaali yhteistyö ja julkisella vallalla johdattaminen kestäväään suuntaan edesauttavat ja varmistavat talouden toimivan hyödyntämisen kestävässä kehityksessä. Taloudellisten insentiivien on todettu luoneen mielipideilmapiirin, jossa kestävyys ei ole ristiriidassa muiden taloudellisten tavoitteiden kanssa. (Tietenberg 2006, 592-593)

3 Kyselylomakkeen teoriaa

Kyselylomaketta tehtäessä tulee keskittyä kolmeen osa-alueeseen: lomakkeen sisältöön ja sen muotoiluun, ulkoasuun, ja lopuksi kriittiseen analyysiin lomakkeen onnistuneisuudesta.

3.1 Sisältö ja kysymyksenasettelu

Kyselylomakkeen tekeminen aloitetaan tutustumalla aiheesta julkaistuun tietoon, jotta saadaan vertailukohteita ja lähdemateriaali kysymysten asettamiseen ja kategorisointiin (Buckingham & Saunders 2004, 37). Sen jälkeen aloitetaan aineiston rajaaminen. Huolellinen rajaaminen helpottaa keskittämään ideoinnin, ajattelun ja kommunikoinnin kyseiseen ongelmaan, kategorisoimaan ja hahmottamaan tärkeät aiheet vähemmän tärkeistä, ja siten myös saamaan käytettävämpää dataa vastauksina ja edesauttaa innovointia. (VanGundy 2007, 9-11; Buckingham & Saunders 2004, 60-63). Rajausta suunniteltaessa tulee huomioida, mihin tuloksia käytetään: kuka niitä käyttää, käytetäänkö niitä sisäisesti vai esim. ulkoiseen markkinointiin, vastaavatko tulokset kehitystarpeeseen ja tavoitteisiin (Anttila 2007, 84).

Hyvä kysymys on luotettava ja paikkansapitävä. Paikkaansapitävyys tarkoittaa vastausten täsmävyyttä aiottuihin aiheisiin. (Buckingham & Saunders 2004, 72) Lomakkeen kysymyksenasetteluun tulee kiinnittää huomiota erityisesti, kun selvitetään vastaajan asennetta, tekoja ja tietoa. Lisäksi pitää huomioida vastaajien demografia, jonka mukaan kysymyksien vaativuusaste, kategorisointi ja termistö määräytyvät (Fink 2003, 67-91). Kyselylomakkeen kysymystyypit ovat suljetut ja avoimet kysymykset. Suljetut kysymykset ovat ennalta määriteltynä ja rajatun määrän muuttujia sisältävät kysymykset, kuten kyllä tai ei –vastauksen palauttavat kysymykset. Suljettu kysymys tuottaa dataa, jota on helpompi kategorisoida analyysia varten, ja kysymys palauttaa aina vertailukelpoisen ja odotetun laisen vastauksen. Avoimet kysymykset tuottavat suuren määrän eri vastauksia, jotka ovat hankalammin vertailtavissa ja odotettavissa. Avointen kysymysten etu on se, että vastaaja pääsee vastaamaan omin sanoin. (Buckingham & Saunders 2004, 73-76) Kyselylomakkeessa voidaan käyttää avoimia kysymyksiä varsinkin, jos kysely on haastattelun kaltainen (Buckingham & Saunders 2004, 71).

Ennen kysymysten muotoilun aloittamista kannattaa tutustua aiempiin kyselyihin, jotta saadaan mallia hyvästä toimintatavasta. Kysymysten tulee olla muodoltaan yksinkertaisia, lyhyitä ja yksiselitteisiä. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia, ts. niiden sanavalintojen tulee olla neutraaleja tunnelataukseltaan, jotta kysymykset eivät johdattele tietynlaisiin

vastaustuloksiin ja siten vääristä vastauksia. Kysymysten järjestys saattaa myös vaikuttaa vääristävästi tuloksiin, jos kysymykset ovat johdattelevia ja istuttavat ajatuksia vastaajien mieliin. Edeltävien kysymysten ei hyvässä kyselyssä tule vaikuttaa myöhempiin kysymyksiin. Kysymysten tulee olla konkreettisia ja spesifejä, välttää kliseitä ja geneerisen vastauksen palauttavia asetteluja. (Buckingham & Saunders 2004, 76-82)

3.2 Ulkoasu

Lomakkeen asettelun tulee olla helppolukuinen ja ilmava: marginaalien tulee olla riittävän leveät, vastausalueiden on oltava selkeästi merkityt ja vastaamiseen on annettava selkeät ohjeet. Ohjeet ja asteikot ovat myös helposti nähtävissä joka kysymyksen yhteydessä. Lomakkeessa voidaan myös käyttää johdantoja aiheeseen ja kuvailevia ohjeita. Myös värillä voidaan johdatella lomakkeen täyttäjän katsetta ja tehdä lomakkeesta houkuttelevampi. (Fink 2003, 57-63; Buckingham & Saunders 2004, 84) Fontin tulee olla helppolukuinen ja tekstin tehosteita kuten kursiivia ja lihavointia kannattaa käyttää eriyttämään esimerkiksi ohjeita ja otsikoita. Lomake on suositeltavaa pitää lyhyenä, jotta mahdollisimman moneen kysymykseen saadaan keskittynyt vastaus. (Burgess 2001, 6-7)

3.3 Lomakkeen analysoiminen

Kyselytutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa kohdeyleisöstä. Keräys tehdään kohdeyleisöä koskevista päätelmistä, jotka tehdään kohderyhmän antamien vastausten perusteella. Ongelmaksi muodostuvat vastausten kohderyhmää kuvaavuus. Vastauksissa virheitä ilmenee satunnaisen variaation, vastausten vääristymisen tai vastausten epätodenmukaisuuden takia. (Fowler 2014, 8-13)

Työkalun onnistuneisuuden arvioinnissa sitä tulee tarkastella sen käyttökontekstissa: kuinka tulkinnanvaraisia sen määritelmät ja tavoitteet ovat, ovatko vaikutukset odotetun mukaisia, ovatko vaikutukset myönteisiä vai kielteisiä, miten niitä tulkitaan. Ketkä lomaketta käyttävät ja ketkä jäävät valtuutuksen ulkopuolelle, mitä tietoa jää hyödyntämättä, mitä uutta tietoa ja toimintoja työkalu tuo kohdeyritykseen. (Heiskanen 2004, 140-143) Lomakkeen arvioinnissa tulee myös arvioida lomakkeen luotettavuus ja tulosten toistettavuus, eli lomakkeen **reliabiliteetti** (luotettavuus) ja **validiteetti** (toistettavuus). Luotettava tutkimus tuottaa dataa, joka vastaa asetettuihin tutkimustavoitteisiin. Toistettavuus tarkoittaa, että sama vertailukelpoinen data saadaan kerättyä samoilla ehdoilla.

4 Kehitystyön lähtökohdat

Tutkimuksen kohteena on Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien sekä HSY:n (Helsingin Seudun Ympäristöpalvelut) HSL:n (Helsingin Seudun Liikenne) yhteistyössä kehittämä ympäristöohjelman rakennusmalli ja sertifikaatti Ekokompassi. Sertifikaatti perustuu pohjoismaisiin ja kansainvälisiin ympäristöjärjestelmiin ja ympäristöjohtamisen standardeihin. Ekokompassi otetaan käyttöön henkilökohtaisen neuvojan avulla valmiina työkalupakettina ja mallina, jonka avulla ympäristöjärjestelmä rakennetaan, ja jonka onnistuneisuutta auditoidaan ja raportoidaan.

Tutkimuksen tarkoitus on kehittää Ekokompassille Kehitysmahdollisuuksien arviointilomake (jäljempänä myös Kehitysmahdollisuuslomake tai Mahdollisuuslomake). Pohjana toimi Haaga-Helian opiskelijaryhmän kehittämä raakaversio, jota muokkaamalla tuotetaan muiden Ekokompassin lomakkeiden kokonaisuutta täydentävä työväline yrityksille, jotka haluavat kehittää ekologisuuttaan ja vastuullisuuttaan ja näin saavuttaa myös taloudellista lisähyötyä. Työn toimeksiantaja on Irina Niinivaara, joka on antanut tutkimukseen reunaehdot asettamalla tuotteelle tavoiteltavat piirteet ja tulokset yhteisissä tapaamisissa. Työn prosessiluontoisuuden takia tavoitteet kehittyvät prosessin edetessä. Lopullisen tuloksen tavoitteena on tuottaa lomake, jonka avulla pk-yritykset tiedostavat ympäristömyönteisyyden ja muiden megatrendien vaikutukset toimintaansa ja sitä kautta havaitsevat kokonaisvaltaisen vastuullisuustoiminnan edukkuuden.

4.1 Tutkimusongelmat ja kehittämissuunnitelma

Kehitystyö jakautuu kolmeen ongelmaan, joista ensimmäinen sisältää myös kaksi alaongelmaa:

Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeen

- 1) sisällön kehittäminen ajankohtaiseksi ja tiiviiksi
 - a) Globaalien trendien ja riskien vaikutus sisällön oleellisuuteen
 - b) Taloudellisten hyötyjen ilmentäminen arviointilomakkeessa
- 2) ulkoasun kehittäminen helppolukuiseksi ja lyhyemmäksi
- 3) yhdistäminen Ekokompassin tuotepakettiin ideoimalla kuvaaja, joka vetää yhteen Ympäristövaikutusten- ja Kehitysmahdollisuuslomakkeen tulokset.

Uusi lomake on suunnattu pienille ”kädet savessa” –yrityksille, ja sen tarkoitus on osoittaa, että toiminta kuuluu kaikille, ja siitä on hyötyä koko yritykselle. Lomakkeen avulla yrityksen on tarkoitus huomata, miksi on hyödyllistä huomioida ympäristö, ja miten sillä saa

parannettua omaa liiketoimintaa. Prosessin alussa lomakkeen kehitystyössä on tarkoitus tehdä sisällöstä kaksiosinen:

Lomakkeen suunnitellut kaksi osaa:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1) Megatrendit | liiketoiminnan riskit ja mahdollisuudet |
| 2) Strategiset tavoitteet | vuoropuhelu ympäristöohjelman kanssa, sidosryhmien odotukset |

Ensimmäinen osa hyödyntää ISO 14001 –standardia sisällön muodostamisessa, ja täydentää sisältöä megatrendeillä ja niistä aiheutuvilla riskeillä. Tavoite on koota trendejä ja niille havainnollistaa niitä käytännön esimerkein niin laaja-alaisesti kuin toimialakohtaisestikin. Trendit on tarkoitus jaotella yleisiin trendeihin ja alajakona toimialakohtaisiin trendeihin niin, että käyttäjälle jätetään mahdollisuus myös täydentää listausta itse. Trendien avulla on tarkoitus analysoida toimintaa ja sen kehittymissuuntia: onko trendi toiminnalle uhka vai mahdollisuus, miten sen vaikutuksiin voidaan varautua, miten sen luomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?

Toinen osa auttaa yritystä havaitsemaan ympäristötoiminnan ja vastuullisuuden yhteyden strategiaan ja sidosryhmien kuuntelun oleellisuuden. Lomakkeen on tarkoitus auttaa yritystä pohtimaan hyötyjään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä eri tavoin. Lyhyellä aikavälillä tarkoitus ei niinkään ole muuttaa strategiaa kuin havainnollistaa, miten vastuullisuus tuottaa hyötyä. Yrityksen on tarkoitus miettiä esimerkiksi, miten ympäristöohjelmalla voidaan tukea strategisia tavoitteita. Pitkällä tähtäimellä on tarkoitus pohtia, miten trendit ja vastuullisuus vaikuttavat strategiaan; millaista kehittymispotentiaalia ja mahdollisuuksia havaitaan, ja millaisia muutoksia strategiassa ja toiminnassa niiden saavuttaminen edellyttää. Yritystä herätellään myös vastaamaan sidosryhmien muuttuviin odotuksiin.

Lomakkeen kehitystyöhön liittyy myös sen sovittaminen Ekokompassin olemassa oleviin työvälineisiin. Tämä ideoitiin tehtävän yhteenvetokuvaajalla. Kuvaaja on eräänlainen matriisi, joka yhdistää dataa avustajan avulla täytetyiltä Ympäristövaikutusten- ja Kehitysmahdollisuuksien arviointilomakkeelta, sekä yrityksen itsenäisesti täyttämänä yrityksen omasta strategiasta. Yritys täyttää osan tiedoista ilman avustajaa liikesalaisuuden säilyttämiseksi. Kuvaajan tarkoitus on auttaa yritystä havaitsemaan ja poistamaan toimintansa ristiriitoja: kuvaajasta ilmenee selkeänä visuaalisena havainnollistuksena, jos Ekokompassin lomakkeiden tulokset ovat ristiriidassa yrityksen nykyisen strategian kanssa. Näin yrityksen on helpompi havaita muutosta kaipaavat alueet strategiassaan, ehkäistä viherpesun riski ja kehittää toimintaansa tehokkaasti.

4.2 Tutkimusmetodi

Tutkimus toteutetaan prosessievaluaation menetelmällä, eli tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, miten kehitystyö tehdään, perehdytään muutoksiin ja niiden vaikutusten arviointiin, sekä prosessin kulkuun. Prosessi on eksploratorinen, eli kokeilemalla kehitellään jatkuvassa arvioinnissa parasta ratkaisua. (Anttila 2007, 110-111) Koska työn puitteissa ei ole aikaa kokeilla kehitystyön tuloksia käytännössä, ei työtä voida testauksen perusteella kehittää. Työn arviointi jää siis tutkijan ja toimeksiantajan ammattitaidon arvion varaan. Toisin sanoen tutkimuksen arvioinnissa hyödynnetään myös pehmeää systeemianalyysia, jonka kehitystyön onnistumisen kriteerinä on, että asianomaiset pitävät sitä onnistuneena. Mahdollisuuslomakkeen kehitystyö seuraa pehmeän systeemianalyysin mallia: parantamistarpeen tunnistaminen vielä heikosti määritellystä ongelmasta johtaa ongelman täsmennykseen, kohteen sisäisen rakenteen ja sen prosessin selkiyttämiseen, jonka pohjalta laaditaan alustava parannussuunnitelma. Sen jälkeen muodostetaan ydinvisiot ja ratkaisumalli, arviointi ja vertaillaan valmiita vastaavia malleja, ja vertailun tulosten pohjalta valitaan muutokset ja toteutus. (Anttila 2007, 133-135)

Lomakkeen sisällön valinnassa hyödynnetään luokittelevaa sisällönanalyysia, eli tehdään luokitusrunko elementeistä, jotka kuvaavat sisältökohdetta, ja jotka voidaan edelleen jakaa alaosioiden. Luokat nousevat aineistosta pakottamalla, ja niiden lähtökohtana hyödynnetään aiempaa teoriaa ja asiantuntemusta. Luokittelevaa sisällönanalyysia on sovellettu myös aiemmassa trenditutkimuksessa yleisesti. (Anttila 2007, 120-121) Luokitteleva sisällönanalyysi on hyödyllinen tutkimuksen kahdessa vaiheessa: trendien luokittelemisessa, sekä lomakkeen kysymyksenasettelussa ja rakenteen muodostamisessa.

4.3 Lomakkeen raakaversion kuvailu

Asiakkaan tilaaman lomakkeen ensimmäinen versio on toteutettu Haaga-Helian opiskelijoiden kurssityönä. Koska lomake ei kuitenkaan täyttänyt tilaajan odotuksia, on sen kehitystyötä päätetty jatkaa edelleen. Kehitystyön pohjana on siis opiskelijaryhmän tekemä lomake Ilmastoinfo, jota hyödynnetään raakaversiona uuden lomakkeen muotoilussa. (Liite 1)

4.3.1 Ulkoasu

Lomake on asettelultaan pystysuuntainen ja tehty Microsoft Office Word-tiedostona. Se on rakenteeltaan viisi sivua pitkä taulukko, ja on kuten muutkin ekokompassin lomakkeet toteutettu Wordin taulukkomuotoilulla. Lomakkeet on tarkoitettu tulostettaviksi ja tiedot täytettäväksi käsin. Raakaversion muotoilu on epäonnistunut, sillä sen solujen reunat eivät linjaudu hyvin. Jos lomake haluttaisiin tehdä kuten muut ekokompassin lomakkeet Wordin lomakemuotoilulla, tulisi koko taulukko rakentaa uudestaan, jotta siitä saataisiin lyhyempi, helpompi lukea ja täyttää. Toimeksiantajan kanssa on keskusteltu mahdollisuudesta täyttää Mahdollisuuslomake sähköisesti ja hyödyntää Microsoft Office Excel taulukkolaskentaohjelmaa taulukon muotoilussa. Syy tähän on vastausten pituus; jos lomake on sähköinen, mukautuu vastaustila vastauksen pituuden mukaan kuitenkin vaikuttamatta muun taulukon muotoiluun. Ensinnäkin näin vältetään vastaustilan loppuminen, joka on riskinä paperilomakkeessa. Toiseksi, Exceliä käytettäessä, toisin kuin Wordissä, ei vastauksen pituus myöskään rajoitu sivukoon rajoituksiin; pitemmän vastauksen tapauksessa Word automaattisesti muokkaa solukokoa niin, että taulukon muiden osien muotoilu kärsii, sillä taulukko ei voi ylittää sivun tulostusaluetta.

Raakaversion ongelma on sen pituus ja vaikeaselkoisuus. Toimeksiantaja on toivonut aiheiden tiivistämistä ja yleistämistä, sekä lomakkeen lyhentämistä. Ekokompassin alkukartoituslomake on kasitoistasivuinen ja pystyasetteluinen, ympäristövaikutusten arviointilomake kolmisivuinen ja vaaka-aseteltu. Alkukartoituslomake on pitkä, sillä sen avulla selvitetään yrityksen lähtötilanne ympäristötoiminnassa yksityiskohtaisesti, ympäristövaikutusten arviointilomakkeessa sen sijaan arvioidaan suurempien aihekokonaisuuksien kokonaisvaikutusta ja yrityksen vaikutusmahdollisuutta niiden puitteissa. Mahdollisuuslomakkeen raakaversio on jokseenkin tehoton yhdistelmä em. lomakkeita: sen kysymykset ovat yksityiskohtaisia ja aiheita on useita, mutta vastauksina annetaan kysymyksestä riippuen joko kyllä tai ei –vastaus, tai oma sanallinen, avoin vastaus. Lomakkeen asettelu ei ohjaa selkeästi kysymyskohtaiseen edellytettyyn vastausmuotoon, sillä otsikossa on annettu ohjeeksi vastaussolulle vain kyllä tai ei. (taulukko 3) Lisäksi lomakkeessa vaikuttaisi olevan ylimääräisiä soluja, joihin ei ole tarkoitus syöttää vastausta; suljetun kysymyksen solun oikealla puolella on kaksi pienempää solua kyllä tai ei -vastaukselle, mutta niiden alla on saman kysymyssolun rinnalla myös yksi ikään kuin avoimen vastauksen solu. Em. solulle ei kuitenkaan ole kysymystä. Solun koko on lomakkeessa ainoa indikaattori kysymyksenasettelun lisäksi, että vastaukseksi edellytetään avointa vastausta. Lisäksi lomake on englanninkielinen, vaikka otsikkorivit ovatkin suomeksi. Uusi versio tehdään kokonaan suomeksi.

Lomakkeen rakenteessa on hyvää sen aiheiden selkeä visuaalinen jaottelu.

Vasemmanpuoleisin solu kertoo aiheen, johon sen oikealla puolella olevat solut liittyvät, ja sen erottumista on korostettu solun taustavärillä. Tämä visuaalisuus helpottaa erottamaan aihealueet lomaketta kauempaa tarkastellessa.

Taulukko 3. Ote Mahdollisuuslomakkeen raakaversiosta. (Liite 1.)

AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
<p>TRENDS</p> <p>Trend is a change that will eventually have a significant macro impact on society and business.</p> <p>Megatrends are the macroeconomic forces that are shaping the world into something different than what it is currently.</p> <p>A weak signal is an indication of a possible emerging issue. It may also inform about a new phenomenon, which will wither away.</p>	Have you identified any global trends and how they impact your industry?	<i>Examples: climate change or water scarcity</i>	
	Have you identified industry specific megatrends and how they affect your company?	<i>Examples: food additives, GMO's, recyclable materials, energy efficiency</i>	
	Do you have some system in place to monitor weak signals before they evolve into trends and megatrends?		

4.3.2 Sisältö

Kysymysten aiheet ovat hyviä raakaversiossa, vaikka kysymykset itsessään ovatkin turhan yksityiskohtaisia. Kysymykset on jaettu seitsemään teemaan, joissa on kolmesta yhteentoista kysymystä. Teemoihin kuuluu taustoituksen ja yhteenvedon lisäksi trendit, riskit ja mahdollisuudet, sidosryhmät ja palaute, johtaminen ja viestintä, sekä tuote- ja palvelukehitys. Kysymykset ovat joko suljettuja, kyllä tai ei –vastauksen palauttavia kysymyksiä, tai avoimia kysymyksiä.

Jokaisen teeman otsikon alle on samaan soluun lyhyesti kuvattu johdanto aiheeseen ja tehty käsitteenmäärittäminen. Samaa ohjetekstiä on hyödynnetty myös vastaussolussa: solun yläreunassa on kursivilla kuvattuna esimerkkejä mahdollisista vastauksista. Tätä samaa

kursivoitua ohjetekstiä on hyödynnetty myös alkukartoituslomakkeessa. Kaikki nämä piirteet ovat hyviä ja koska niitä on käytetty myös muissa Ekokompassin lomakkeissa, halutaan niitä hyödyntää ja soveltaa myös Mahdollisuuslomakkeessa.

Toimeksiantaja on esittänyt toiveen lomakkeen kehittämisestä yleisemmälle tasolle. Yrityksen nykyisen toiminnan arvioinnin sijaan lomakkeen olisi tarkoitus perehdyttää trendeihin ja arvioida niiden yritykseen kohdistuvia vaikutuksia ja niiden antamia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Kysymysten yksityiskohtaisuutta saadaan karsittua käsittelemällä laajempia aihealueita ja esittämällä avoimia kysymyksiä suljettujen sijaan; näin myös vältetään siltä, että vastaaja voi vastauksellaan yksinkertaisesti kuitata ongelman miettimättä ja soveltamatta sitä omakohtaisesti.

4.4 Vertailtavat työkalut

TIKKA – Tietoturvaluustilanteen kartoitustyökalu pienille yrityksille. 2.6.2015
Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskus. (Kuva 6)

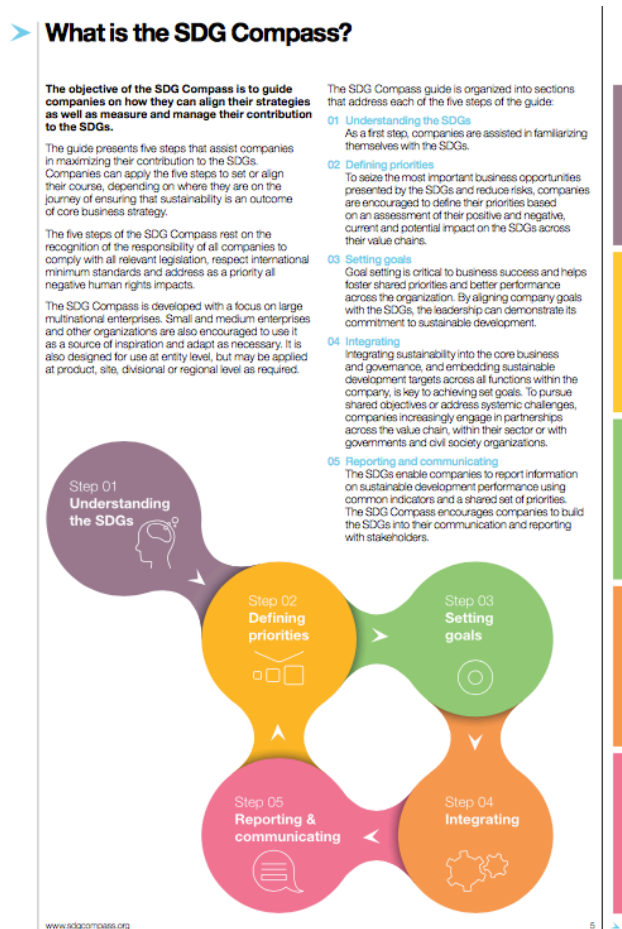
TIKKA-työkalussa riskit on esitelty esimerkkitapausten kautta. Jokainen esimerkki on yhden sivun mittainen ja tarinanomainen. Esimerkin viereisellä sivulla on tapauksen analyysi, jossa on poimittu neljä pääkohtaa. Nämä on jaettu omiin tekstikehyksiinsä, joissa jokaisessa on kolmesta viiteen riviä tekstiä. Näistä yrityksen tulee poimia vinkit ja neuvot esimerkin mukaiseen kehittymiseen. Lopuksi esitetään kolme yhden lauseen kysymystä, joiden avulla tapaus asetetaan yrityksen konseptiin, ja pohditaan riskin toteutumistodennäköisyyttä ja siihen varautumista. Näiden pohdintojen ja havaintojen pohjalta neuvotaan ryhtymään vaadittaviin toimenpiteisiin. Käyttöohje on oppaan etusivulla: ohjeet ovat bullet pointteja omassa korostetussa tekstikehyksessään, jossa on yhteensä kolme kappaletta yhden lauseen ohjeita. (EK 2015)



Kuva 6. Ote TIKKA – Tietoturvaluustilanteen kartoitustyökalusta. (EK 2015)

SDG COMPASS - UN, GRI, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 2015

SDG –kompassi on viiden pääkohdan ohjeistus, jonka avulla yritys lisää kontribuutiotaan kestäväen kehityksen tavoitteiden (SDG) saavuttamiseksi. Tarkoitus on muokata ja ohjata toimintaa sellaiseksi, että kestävä toiminta on ydinliiketoiminnan lopputulos, ts. kestävä kehitys on integroitu liiketoimintastrategiaan. Kompassi on julkaistu opaskirjamuodossa, jossa on ensin selitetty tiiviisti mitä SDG:t ovat ja miten ne vaikuttavat yrityksiin, sekä miten yritykset voivat edistää niiden toteutumista. Opas käy jokaisen viidestä kohdasta läpi vaihe vaiheelta. Jokaisen kohdan käsittely alkaa johdannolla ja vaiheluettelolla, minkä jälkeen vaiheet käydään läpi selityksineen ja ohjeineen: ensin on vaiheen otsikko, sitten ingressi ja leipäteksti. Tehosteena on käytetty kuvaajia ja värillisiä tekstikehyksiä; jokaisella viidellä kohdalla on oma teemaväri. (Kuva 7) (SDG Compass 2015)



Kuva 7. Ote SDG Compass –työkalusta. (SDG Compass 2015)

Opaskirjaa täydentää verkkosivusto <https://sdgcompass.org/> (SDG Compass 1. 2015) jossa on:

- lista tavoitteista (SDG): teeman (esim. köyhyys) kuvaketta klikkaamalla saa esiin tavoitteen selityksen, pääteemat, esimerkkejä ratkaisuksista ja toimista, listan indikaattoreista, joilla onnistumista voi mitata, listan työkaluista, joilla tavoitetta voi edistää, sekä lopuksi listan teeman tavoitteista
- lista työkaluista: taulukko, jossa on työkalun nimi ja kuvaus ja linkki valmistajan sivuille, kohdennus, mihin tavoitteeseen työkalulla voi vaikuttaa, ja työkalun kehittäjän nimi
- lista indikaattoreista, joka toimii samalla tavalla kuin työkalulista.

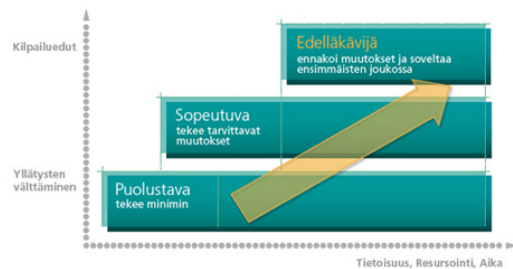
Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi - Toimintamalli ja työkalut. Teknologiateollisuus ry. 2011

Verkkosivusto, joka on sähköinen opas yrityksille ympäristöhallinnan aloittamiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseksi edelleen. Työkalun pääpainoisena aiheena on ympäristöhallinta. Rakenteessa ensimmäisenä on esittely, sitten lähtötilanteen arviointi, ohjeet implementointiin ja lainsäädännön seuraamiseen, sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen, riskinhallintaan ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. Oppaassa edetään linkkien avulla: sivun sivupalkissa on linkkeinä otsikot, jotka avautuvat sivun keskiosaan tekstiosioiksi. Seuraavaan aiheeseen tai alaotsikkoon pääsee joko tekstissä olevasta linkistä tai sivupalkista. Ohjetekstin lisäksi sisältönä on havainnollistavia kuvaajia ja taulukoita. (Kuva 8)



Ympäristöasioiden hoidon tason määrittely

Ympäristöosaamisesta on kehittyneissä entistä voimakkaampi kilpailutekijä ja samalla yksi yrityksen menestyksen edellytyksistä. Ympäristöosaamisen kehittämisessä aktiiviset yritykset voivat saada kilpailuetua, kun taas ympäristöasioiden laiminlyöminen saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia, yrityskuvan heikkenemistä ja menetettyjä markkinaosuuksia. Ympäristöasioiden hallinnan tulisi olla osa liiketoimintaa ja strategiaa.



Kuva. Ympäristöasioiden aseman ja tavoitteen arviointi yrityksen strategiassa

Lähde: Ympäristövastuu osana teknologiateollisuuden kestävä liiketoimintaa - Ympäristölinjaus 2004, Teknologiateollisuus ry 2004

Puolustavan strategian mukaisesti toimiva yritys täyttää toiminnassaan lainsäädännön asettamat vähimmäisvaatimukset, ja tekee sen, mikä on välttämätöntä markkinoilla pysymisen kannalta.

Seuraavalla strategiatasolla oleva yritys pyrkii ennen kaikkea **sopeuttamaan** toimintaansa lainsäädännön vaatimuksiin ja sidosryhmien odotuksiin. Yritys pyrkii parantamaan ympäristönsuojelun tasoa ensisijaisesti siitä saatavien taloudellisten hyötyjen ja ympäristöasioihin liittyvien riskien vähentämisen vuoksi.

Edelläkävijästrategia vaatii yritykseltä kykyä ja resursseja ennakoida tulevaa kehitystä toimialalla. Ympäristöosaamisella yritys voi tavoitella parempaa tuottoa esimerkiksi markkinaosuuksien lisäämisen tai kokonaan uusien markkinoiden avulla. Edelläkävijän strategiaan liittyy suurimmat tuotto-odotukset, mutta toisaalta myös riskejä, esimerkiksi uudentyyppisten tuotteiden markkinoille tuonnin ajoituksessa. Tästä syystä onkin tärkeää, että strategia valitaan yrityksen omista lähtökohdista – huomioiden myös sidosryhmien odotukset ja toimialan yleinen kehittyminen. Menestyminen ympäristöliiketoiminnassa edellyttää näin ollen myös liiketoimintaosaamista, ja sitä, että ympäristömyötävyyden kehittyminen osataan viestiä oikein markkinoille.

Ympäristöosaamiseen vaikuttavina tekijöinä tällä sivustolla käsitellään

- vastuullisuutta
- ympäristövaikutuksia
- ympäristölainsäädäntöä
- toimittajaketjun hallintaa
- riskien hallintaa
- ympäristöliiketoimintaa

Edellä esitetyistä osa-alueista muodostuvan kokonaisuuden hallinnalla on olennainen merkitys, jotta yritys voi hyödyntää ympäristöosaamista kilpailuetuna. Jokainen yritys punnitsee kuitenkin omista lähtökohdistaan ne keskeisimmät ympäristöosaamisen osa-alueet, joiden hallitseminen on tärkeintä yrityksen ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Paivitetty 07.10.2011

Kuva 8. Ote Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi –sivustolta. (Teknologiateollisuus ry 2011)

RobecoSam CSA Corporate Sustainability Assessment

CSA on online-arviointiväline sijoittajille viestimiseksi ja oman toiminnan arvioimiseksi. Työkalu arvioi haasteiden ja mahdollisuuksien vaikutuksia. Sen tuloksia käytetään Dow Jones Sustainability indeksin pohjatietona kertomaan kyselyyn valittujen suurten ja merkittävien yritysten vastuullisuudesta. Työkalusta on eri versioita, joissa on toimialakohtaiset kysymykset ja toimialoille taloudellisesti relevantit kestävyysaiheet taloudesta, yhteiskunnasta ja ympäristöstä. Lomakkeen tulokset perustuvat kokonaispisteytykseen asteikolla 0-100, jonka avulla muodostetaan lista yritysten tuloksista paremmuusjärjestyksessä. Vastukset pisteytetään alakohtaisen materiaalisuuden mukaan, ja pisteytyksessä hyödynnetään painotettuja kysymyksiä. Lomake on aseteltu niin, että ylinnä on kysymys, johon on alla annettu vastausvaihtoehdot, jotka palauttavat kvantitatiivisen vastauksen (monivalinta). Osassa kysymyksistä on mahdollisuus perustella ja täydentää vastausta avoimessa kysymyksessä. Kysymyksen vastausvaihtoehtojen alla on vielä selite kysymyksen tarkoituksesta ja materiaalisuusperusteista. (Kuva 9) (RobecoSam 2017; RobecoSam 1. 2017)

Example 1: Pharmaceuticals

Question:	Please indicate your company's approaches to improve accessibility of drugs in both developing and developed countries. Please provide supporting documents.
Methods	
Question Points	0 – 100
Question weight within criterion	50%
Criterion	Strategy to improve access to drugs or products
Dimension	Social
RobecoSAM Rationale	Underprivileged patients are often unable to access treatment due to financial constraints. Not only is this issue prevalent in developing countries, it is also becoming a growing concern in developed countries. Such a challenge provides companies in the healthcare industry with an opportunity to design and implement initiatives that provide patients with access to drugs and products. Companies that take innovative steps towards addressing these issues can in turn benefit from enhanced credibility, improved corporate and product brands, and increased market penetration of their products and services. Therefore, RobecoSAM asks companies in the pharmaceuticals industry whether they have strategies in place to address the issue of access to drugs and products.
Possible Answers	Number of Points Awarded
A) list of potential approaches (company can check all that apply)	0 – 100 (depending on which approaches have been selected)
B) not applicable	A question that has been marked "Not Applicable" will not be scored and the weight of the question will be equally redistributed across the other questions within the same criterion, only if the analyst agrees that the question does not apply to the company's business model. This option is only granted in exceptional cases.
C) not known	0

Assuming the company receives 50 points for its response to this question, its score will be calculated as follows:

Number of Points Received (between 0 and 100) 50	X	Question Weight (within the criterion) 50/100 = 0.50	X	Criterion Weight (within questionnaire) 3/100 = 0.03	=	Question Score = 0.75 of Total Sustainability Score
--	----------	---	----------	---	----------	--

Kuva 9. Ote RobecoSam CSA arviointivälineestä. (RobecoSam 2017)

5 Lomakkeen kehitystyö

Työn tavoitteista on keskusteltu kehitystapaamisissa, työn projektiluontoisuudelle ominaisesti tavoitteet kehittyvät ja muuttuvat työn edetessä. Ensimmäisessä tapaamisessa puhutusta kaksiosaisesta rakenteesta päätetään luopua seuraavassa tapaamisessa. Perusteena tälle on halu pitää lomake yksinkertaisena ja enemmän Ekokompassin muiden lomakkeiden kaltaisena. Uuden tavoitteen mukaan lomake on siis yksi kokonaisuus, mutta ensimmäisen tavoitteen kaksiosaisuutta mukailen, sen sisällön on tarkoitus perehdyttää megatrendien mahdollisuuksiin ja riskeihin, ja itsearviointin vaikuttaa strategian kehitykseen. Lomakkeen itsearviointin tarkoituksena on, että yritys havaitsee ympäristöohjelman ja vastuullisuuden hyödyt ja kehittää toimintaansa myös pitkällä aikavälillä pyrkien integroimaan vastuullisuuden strategiaansa.

5.1 Ensimmäiset kehitysvaiheet

Aivan ensimmäinen kehitystyö oli kääntää lomakkeen raakaversio suomeksi ja siistiä ulkoasua siirtämällä taulukko Exceliin. (liite 2). Varhainen kehitysidea oli päivittää lomakkeen ulkoasua lisäämällä sarake tai useampi raakaversion oikeaan reunaan. Sisältöä oli tarkoitus muokata olemassa olevissa soluissa. Työn hahmottaminen kuitenkin koettiin hankalaksi vanhan pohjan päälle muokatessa, jolloin hahmoteltiin toinen versio lomakkeesta (liite 3). Toisen version ulkoasu oli pystysuuntainen raakaversiota myötäillen. Sisältöä kokeiltiin jaotella toimeksiantajan toiveita tulkiten trendeihin, riskeihin, mahdollisuuksiin ja sidosryhmävaikutuksiin. Nämä teemat jaettiin edelleen alaotsikoihin, joiden oli tarkoitus noudatella pilarimallin teoriasta tuttua kolmijakoa. Versio jäi keskeneräiseksi, sillä se koettiin hankalaksi lukea ja sisällön keskinäisriippuvaisuuksia oli vaikeaa ymmärtää.

Seuraavassa ja lopulliseksi jäävässä versiossa asettelu muutettiin vaakasuuntaiseksi luettavuuden helpottamiseksi. Koska Excelissä ei ole sivun asettelua, kuten Wordissä on, tarkoittaa vaakasuuntaisuus käytännössä solujen leventämistä horisontaalisesta, ja lyhentämistä vertikaalisesti. Näin taulukosta tulee enemmän leveää ja lyhyt, kuin pitkä ja kapea. Tällä muutoksella myös lomakkeen rakenne selkeytyy; kysymys ja vastausalue ovat samassa tasossa, eikä tyhjiä soluja jää niin paljon, kuin raakaversiossa. Teeman ja kaikki sen kysymykset voi nähdä samanaikaisesti, sillä sivunvaihto ei katkaise tekstin kulkua. Ulkoasu on myös lähempänä Ekokompassin muita lomakkeita. Tämä kolmas versio on kuitenkin hyvinkin samankaltainen kuin raakaversio: erona raakaversioon on

teemojen runsas karsiminen ja vastaussolujen lisääminen oikeaan reunaan, kuten aluksi oli mietittykin.

Lomakkeen asettelun ja sisällön valinnan kehitysvaiheista lopulliseen versioon yhdisteltiin ensimmäisen ja toisen version ideoita: ulkoasu noudattelee raakaversiota, toisesta versiosta on otettu kolmijakoisuus ja siirretty se teemoiksi. Sisällön rakennetta hahmotellessa havaittiin trendien olevan kokonaisuus, johon yrityksen mahdollisuuksia, riskejä ja sidosryhmien suhtautumista peilataan. Ulkoasussa päätetään hyödyntää muiden lomakkeiden ja raakaversion tapaan teemakohtaista väritystä. Näin teemat on visuaalisesti helpompi erottaa toisistaan, mikä helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista ja tekee lomakkeesta houkuttelevamman näköisen.

5.2 Globaalien trendien ja riskien tunnistaminen

Gloaalien vastuullisuuspyrkimysten ja trendien tutkiminen on edellytys Kehitysmahdollisuuslomakkeen sisällön oleellisuuden määrittämiseksi ja sen kysymyksenasettelun pohjaksi. Trendien havaitseminen ja niihin vastaaminen on oleellista ajattelutapojen ja toiminnan pysyville muutoksille, jotka puolestaan ovat välttämättömiä kestävä kehityksen saavuttamiseksi. Trendien kautta voidaan hahmottaa kausaalisuudet ja systeemit ilmiöiden takana, ja siten myös tehokkaammin puuttua ongelman ytimeen; pitkällä aikavälillä on parempi poistaa syy kuin lääkittää oireita. (Senge & al. 2010, 173-178)

Trendien havaitsemiseksi on tutkittu viimeisimpiä uutisotsikoita ympäristöstä ja kestävästä liiketoiminnasta vuoden 2015 alusta vuoden 2016 heinäkuuhun. Uutisaiheet on analysoitu niiden käsittelemän ongelman mukaan eri trendeihin, jotka puolestaan on luokiteltu ympäristöön, yhteiskuntaan ja liiketoimintaan liittyviin ryhmiin. Ryhmät noudattavat näin triple bottom line –mallia, sillä siihen pohjautuen saadaan kolme käytännöllistä luokkaa, ja näin trendit myös vastaavat yleistä teoriaa. Trendit ovat kuitenkin välillä tulkinnanvaraisia sen suhteen, mihin luokkaan ne parhaiten kuuluvat, sillä ongelmat linkittyvät osa-alueiden välillä. Luokitus on tehty sen perusteella, mihin luokkaan trendi tai ongelma ensisijaisesti vaikuttaa.

Trendien lisäksi on samalla metodilla tunnistettu riskejä. Riskit on luokiteltu vain kahteen kategoriaan; ympäristö- ja yhteiskunnallisiin riskeihin. Talousriskejä ei ole katsottu tarpeelliseksi mainita, sillä ympäristö- ja yhteiskunnalliset riskit liittyvät ja johtavat suoraan yritysten taloudellisiin riskeihin. Ts. reagoimalla ympäristö- ja yhteiskunnallisiin riskeihin yritys varautuu myös taloudellisiin riskeihin. Riskit on erotettu trendeistä sillä perusteella,

että riskit vaikuttavat trendeihin, ja yritysten innovoinnin edesauttamiseksi on tärkeää, että yritys on tietoinen riskeistä joihin trendit pohjaavat. (Guardian 1; Guardian 2; Guardian 3; Guardian 4; UN 1; Forbes; Sitra 2016; UNFCCC; Pinkse & Kolk 2009, 9; Tietenberg 2006, 3, 527, 536-537; Senge & al. 2010, 5-6, 16-18, 30-31, 39-40)

Trendit:

Ympäristöön ja luonnonsuojeluun liittyvät trendit:

- Uusiutuvan energian käyttäminen ja kehittäminen
- Jätteettömyys: jätemäärän vähentäminen, zero-waste
- Kestävä ruoka: hävikin vähentäminen, kestävä tuotanto
- Kasvihuonekaasujen ja myrkkyjen vähentäminen
- Veden säästäminen

Ihmisoikeuksiin ja tasa-arvoon liittyvät trendit:

- Työntekijöiden oikeudet
- Tasa-arvo, naisten oikeudet
- Minimipalkka

Yritysmailmaan ja talouteen liittyvät trendit:

- Vihreät innovaatiot
- Materiaalitehokkuus
- Avoimuus: ei viherpesua, läpinäkyvyyden lisääminen
- Osakkeenomistajien etujen toissijaistaminen, yhteiskunnalliset yritykset
- Jakamistalous: yksilöidenvälinen jakaminen, omistamisen kyseenalaistaminen
- Robotisaatio ja digitalisaatio
- Tuotteen elinkaaren pidentäminen: korjaaminen, uudelleenkäyttö
- Kiertotalous: "kehdosta kehtoon", materiaalien kierrätettävyys
- Ympäristöraportoinnin välttämättömyys
- Pitkän aikavälin ajattelu: pitkän ajan hyödyt lyhyen sijaan

Riskit

Ympäristöön liittyvät riskit:

- Ilmaston lämpeneminen
- Äärimmäiset sääilmiöt ja luonnonkatastrofit
- Ilman, maaperän ja veden saastuminen
- Luonnonresurssien, mm. veden niukkuus
- Monimuotoisuuden menettäminen / lajien sukupuutto

Ihmisoikeuksiin ja tasa-arvoon liittyvät riskit:

- Köyhyys
- Humanitääriset kriisit, Lähi-Idän kriisi
- Massamuutot
- Uudet sairaudet, epidemiat, rokottamattomuus
- Väestön vanheneminen

5.3 Sisällön muodostaminen

Trendien tunnistamisen jälkeen aineistona on kolmeen kategoriaan jaettuna suurehko määrä trendejä ja riskejä. Koska Lomakkeessa on päätetty lähestyä riskejä ja mahdollisuuksia trendien kautta, päätetään trendit ja riskit yhdistää ”trendit” -otsikon alle (liite 4). Senkin jälkeen trendien teemat ovat sisäisesti hajanaisia, joten muodostetaan alakategorioita teemojen sisällä toisiinsa liittyvistä trendeistä (ja riskeistä). Näin trendit saadaan esiteltyä lomakkeessa loogisemmassa järjestyksessä, ja samalla myös yhteenvetokuvaajaa varten kehitettyjen yhteenvetokysymysten muodostaminen ja lomakkeeseen sijoittelu helpottuvat. Yhteenvetokysymyksistä tarkemmin jäljempänä.

Trendien havainnollistamiseksi niistä on annettu kuvaavia esimerkkejä. Esimerkit on poimittu suoraan trendien tunnistamista varten luetuista uutisista. Näiden esimerkkien avulla pohditaan vastauksia kysymyksiin riskeistä, mahdollisuuksista ja sidosryhmien suhtautumisesta. Tämän trendien tarkastelun on tarkoitus saada yritys havaitsemaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalleen ja tunnistamaan mahdollisia riskitekijöitä, joihin sen tulee varautua.

Mahdollisuuslomake on tarkoitus, kuten muutkin Ekokompassin lomakkeet, täyttää asiantuntevan Ekokompassikonsultin kanssa. Asiantuntija auttaa lomakkeen täytössä ja antaa lisätietoa tarvittaessa, herätellen mahdollisilla omilla johdattelevilla kysymyksillään ja esimerkeillään keskustelua ja ajatuksia avoimiin kysymyksiin vastaamiseksi.

5.4 Rakenne ja ulkoasu

Lomake koostuu teemojen mukaan ryhmitellyistä avoimista kysymyksistä (liite 4). Kolme pääteemaa, ympäristö, yhteiskunta ja talous, jakautuvat trendeihin, joiden on havaittu liittyvän kyseiseen teemaan. Trendeistä on annettu viereisessä solussa havainnollistavia konkreettisia esimerkkejä. Esimerkkien jälkeen lukusuunnassa niiden oikealla puolella ovat trendiin kohdistuvat kysymykset, joissa pohditaan trendiin liittyviä riskejä, mahdollisuuksia ja miten sidosryhmät trendin aiheuttamiin muutoksiin mahdollisesti suhtautuvat.

Lomakkeen fontiksi valittiinCalibri sen selkeyden ja luettavuuden takia. Fonttikoko on samasta syystä 12, paitsi trendien ohjeissa ja esimerkeissä 11, jotta pitempi teksti saatiin mahtumaan soluun kerralla näkyviin ja ilmavammaksi. Ohjetekstissä on käytetty pienemmän fonttikoon lisäksi kursivointia, jotta ohjeen erottaa kysymyksestä selkeämmin. Lomakkeen otsikkosarakkeissa on käytetty lihavointia katseen ohjaamiseksi tärkeisiin

soluihin. Kaikki solut on rajattu, jotta rakenne olisi helppolukuisempi. Teemojen alakategoriat on erotettu toisistaan paksummalla rajaviivalla, joka on samalla kategorian yhteenvetokysymyssolun alareuna. Yhteenvetokysymyssolut on myös erotettu muista kysymyksistä käyttämällä soluissa harmaata pohjaväriä. Harmaan rivin viimeinen solu on lävistetty diagonaalissa viivalla osoittaen, ettei solua käytetä vastaustilana.

Toimeksiantaja on ensimmäisessä tapaamisessa toivonut, että Mahdollisuuslomake osaltaan vahvistaa Ekokompassin muiden lomakkeiden antamaa kuvaa siitä, että ympäristötoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Lomaketta kehittäessä päätetään kuitenkin, ettei taloudellisia hyötyjä ei lomakkeessa mm. tilankäytöllisistä syistä ole järkevää erikseen luetella lukuina ja faktoina, mutta lomaketta täyttäessä konsultti voi antaa esimerkkejä säästöistä ja muista hyödyistä asianomaisten trendien kohdalla. Esimerkiksi Jätteenkäyttö –trendiä käsiteltäessä konsultti voi vielä palata Alkukartoituslomakkeen tuloksiin ja antaa esimerkkejä jätteenkäsittelykulujen pienenemisestä ja vähentyneen hävikin aiheuttamista säästöistä hankintakuluissa.

5.5 Yhteenvetokuvaajan kehittäminen

Mahdollisuuslomakkeen tarkoitus saada yritys havaitsemaan muutostarpeita strategiassaan täydentyä yhteenvetokuvaajan avulla. Mahdollisuuslomakkeen arvioinnin avulla yksinäänkin on mahdollista konsultin kanssa keskustellen ja ”rivien välistä” tulkiten havaita muutostarpeita, mutta ne koettiin toimeksiantajan kanssa tarpeelliseksi myös visualisoida. Tätä varten tutustuttiin erilaisiin matriisimalleihin, mutta soveltuvaa mallia ei löydetty käytettäväksi pohjana. Kuvaaja päätettiin rakentaa itse. Inspiraatiota haettiin materiaalisuusmatriisin perusideasta, jossa arvotetut aiheet saavat pisteen koordinaatistossa. Tarkoitus on suunnitella helppo ulkoasu, josta näkee yhteenvedon kaikkien kyselylomakkeiden tuloksista. Kuvaaja on käytännössä kuitenkin vain luonnos, joka toteutusideana tarjotaan alkeellisen havainnollistuksen kanssa toimeksiantajalle. Näin ekokompassi voi hyödyntää ideaa, mutta käyttää sen toteutuksessa ammattilaista.

Kuvaajan lähdeaineistot kuvastavat yrityksen kehityksen eri osa-alueita: ympäristövaikutuslomake kertoo ympäristöohjelman nykytilanteen, Mahdollisuuslomake kuvastaa yrityksen tahtotilaa; mihin suuntaan liiketoimintaa pitäisi ja haluttaisiin kehittää. Jotta yrityksen toiminnan kehityssuunnasta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva, on mukaan saatava vielä tieto nykyisestä strategiasta. Näin saadaan vertailtua nykyisiä toimia, edellytyksiä ja suunnitelmia, sekä paikannettua niiden mahdolliset ristiriidat ja epäloogisuudet.

5.5.1 Yhteenvetokysymykset

Aluksi oli aie yhdistää alkukartoitus- ja ympäristövaikutuslomake tekemällä alkukartoituslomakkeeseen yhteenveto-osuus jokaisen osa-alueen päätteeksi kohdistamalla niihin ympäristövaikutuslomakkeen vastaavat osa-alueet. Näin olisi saatu kerättyä alkukartoituslomakkeesta vaadittavat tiedot kuvaajaan. Tämä kuitenkin muuttaisi turhaan olemassa olevaa järjestelmää, ja onkin riittävää hyödyntää ympäristövaikutuslomakkeen numeraalista arviointijärjestelmää kuvaajan rakentamisessa. Alkukartoituslomaketta ei tarvitse erikseen sisällyttää kuvaajan dataan, sillä se on jo tiivistettynä ympäristövaikutuslomakkeella. Kuvaajaan kerätään siis tieto yhteenvetokysymyksillä ympäristövaikutuslomakkeelta, joka kuvastaa nykyistä toimintaa, Mahdollisuuslomakkeelta, joka kertoo yrityksen tahtotilasta ja sidosryhmävaatimuksista, sekä yrityksen strategiasta, joka kartoitetaan lomakkeen mukaan liitettävällä listalla, johon on koostettu yhdeksi listaksi yhteenvetokysymykset (liite 5). Yritys vastaa strategian osalta itsenäisesti liikesalaisuuden varjelemiseksi.

Yhteenvetokysymysten asettelu on haasteellista, sillä Ympäristövaikutuslomakkeen aiheet ovat erittäin yksityiskohtaisia ja keskittyneet lähinnä ympäristökysymyksiin, kun taas Mahdollisuuslomakkeessa käsitellään laajoja kokonaisuuksia monilta aihealueilta. Kysymyksiä varten myös ympäristövaikutuslomakkeella kuvattuja toimintoja kategorisoidaan, jotta löydetään yhteneväiset teemat mahdollisuuslomakkeesta (liite 6). Kategorioinnissa voisi muodostaa useitakin ryhmiä, mutta määrä halutaan pitää hallittavana. Trendit luokitellaan yhdeksään ryhmään, joita identifioidaan eri väreillä, ja joille muodostetaan kaikki ryhmän kysymykset yhteenvetävä kysymys. Ympäristövaikutuslomakkeen kategorisoinnissa tunnistetaan yhteneväisyyksiä neljään trendiryhmään.

Kysymyksiä tulee yhteensä kymmenen, joista yksi on niin kutsuttu bonus, jolla esitetään vahvistus sitoutumiselle, mutta jota mikään trendi ei suoranaisesti kata ja se jää siksi irralliseksi. Kymmenen on sopiva määrä kattavan kuvan muodostamiseksi, muttei liian suuri, jotta tieto on vielä mahdutettavissa kuvaajaan helpommin luettavaksi. Koska Ekokompassi on ympäristöpainotteinen työkalu, valitaan ympäristöaiheisten kysymysten määräksi neljä, liiketoiminnan kolme ja sosiaalisen vastuun kaksi. Määrät nousevat myös esille aineistosta. Jokaisesta osa-alueesta saadaan katettua tietoa, painopisteen ollessa kuitenkin ympäristötoiminnassa.

Lomakkeeseen asettelussa yhteenvetokysymyksiin kohdistuu kaksi ordinaalisen arvioinnin solua. Näissä soluissa lomakkeen täyttäjä arvioi numeerisella asteikolla

kysymyksen aiheen merkitystä toiminnalleen, sekä omaa vaikutusmahdollisuuttaan aiheessa. Merkittävyys ja vaikuttavuus arvioinnin kohteina on lainattu suoraan ympäristövaikutusten arviointilomakkeelta. Arvioinnin asteikko on rajattu numeroin yhdestä viiteen, ja kysymys on pyritty muodostamaan mahdollisimman lyhyeksi ja yksiselitteiseksi. Viiden arvon asteikko on yleisesti todettu riittäväksi. Haastattelijan kanssa täytettävässä lomakkeessa asteikko voi olla laajempikin, mutta koska Mahdollisuuslomaketta täytetään kohdeyrityksissä myös ilman assistenttia, tulee asteikon mieluummin olla lyhyempi kuin seitsemän arvoa. (Fink 2003, 52-53)

Lomakkeen täyttäjän on tarkoitus vastata kaikkiin kysymyksiin, joten lomakkeessa ei tarvita ohjeita kysymysten ohittamisesta. Koska ohjeet ja skaala ovat samat jokaisessa kysymyksessä, on toistoa karsittu esittämällä ohjeet ensimmäisen kysymyksen yhteydessä laajimmassa muodossa, lyhennetyssä toisen kysymyksen yhteydessä, ja kolmannessa kysymyksessä ohjeet on jo jätetty minimiin.

Ennen asenteensa ja tekojensa arvioimista vastaaja on jo ohjattu arvioimaan tietojaan ja keskustelemaan vastausvaihtoehtoistaan lomakkeen täytössä auttavan konsultin ja mahdollisen vastausparin tai -tiimin kanssa. Tiedon arvioiminen auttaa vastaajaa/vastaajia tutustumaan aiheeseen ennen kuin heidän tarvitsee arvioida asennettaan ja tekojaan numeerisesti. Tavoite on näin saavuttaa vastaajille avoimempi suhtautuminen aiheeseen; vastaajat ovat itse soveltaneet megatrendien vaikutuksia omakohtaisessa toiminnassaan. Näin trendit eivät jää irrallisiksi, vaan niistä löytyy yhtymäkohtia ja vaikutuksia vastaajayrityksen toimintaan.

5.5.2 Kuvaajan muodostaminen

Yhteenvetokysymysten vastaukseksi annetut numerot vaihteluvälillä 1-5 ovat koordinaatteja yhteenvetävässä matriisissa, jonka akselit ovat kiinnostus ja teot (liite 7). Trendien kategorioissa mukaan väritetyt pisteet sijoitetaan koordinaatistoon vastausten perusteella. Ympäristöaiheisiin kysymyksiin muodostetaan pisteet kolmesta lähteestä, eli samanvärisiä pisteitä sijoitetaan matriisiin kolme kutakin kysymystä kohden. Liiketoimintaa ja sosiaalista vastuuta koskevia kysymyksiä vastaavat matriisissa aina kaksi pistettä kysymystä kohden, sillä pisteiden tietolähteitä on vain kaksi. Jotta samanväristen pisteiden eri lähteet erotetaan toisistaan, kuvataan jokaista lähdettä eri muodolla. Näin kuvaajaan sijoittuu kolme tai kaksi eri muotoista, mutta saman väristä symbolia jokaista kysymystä kohden.

Samaväristen pisteiden etäisyys toisistaan kuvastaa tasapainon tilaa: jos pisteet ovat lähekkäin, on aihe merkityksellinen, ja toimet sen mukaisia niin nykytilassa, kuin tulevaisuuden pyrkimyksissä. Jos taas pisteet ovat kaukana toisistaan, on jossakin osassa ristiriita. Esimerkiksi tuotteen kierrätettävyyttä saatetaan pitää merkittävänä ja mahdollisena kehityssuuntana, mutta nykyisellään toiminta ja strategia eivät tue kehitystä. Havaittuaan epäloogisuuden yritys voi tietoisesti kehittää toimintaansa uuteen suuntaan.

5.6 Yhteenveto

Lomakkeen ulkoasua selkeytettiin ja sisältöä karsittiin ja tuotiin yleisemmälle tasolle kuin raakaversiossa. Vertailtavista lomakkeista saatiin sisältöön vähänlaisesti mallia, mutta rakenteellisille valinnoille niistä saatiin vahvistusta. Lopputuloksena on toimeksiantajan hyväksymä lomake ja ehdotelma yhteenvetokuvaajaksi. Ulkoasu ei välttämättä ole lopullinen; toimeksiantajalla on oikeudet muokata produktia Ekokompassin ulkoasuun sopivaksi ja tehdä testauksessa todettavia tarpeellisia muutoksia.

6 Analyysi

Toimeksiantaja on hyväksynyt kehitetyn tuotteen. Tutkimusta voidaan tällä perusteella pitää onnistuneena. Produktin sisältö pohjautuu ajanmukaiseen teoriaan ja sisällön pääpainopiste trendit on muodostettu tutkimuksen tekohetkellä viimeisimmistä uutisista ja muusta ajankohtaisesta materiaalista. Vaikka vastuullisuuden kentällä tapahtuu jatkuvasti, ja etenkin viimeisten vuosien aikana merkittäviä kehityksiä, voidaan trendien sanoa pitävän paikkansa vielä pitemmänkin aikaa yleistasoisuutensa ansiosta. Toiset trendit varmasti menettävät ajanmukaisuutensa ennen pitkää, mutta lomakkeen päivittämisen ei pitäisi olla liian monimutkaista, jos trendille vain pystytään tunnistamaan lomakkeessa kategoria, jonka alle ne voidaan liittää.

Tutkimuksen tuotetta voidaan pitää merkittävänä siksi, ettei Pääkaupunkiseudulla ole muuta Ekokompassia vastaavaa kotimaista sertifikaattia. Tällä hetkellä yritykset sertifioivat toimintaansa ISO-sertifikaateilla, mutta kotimaisuus ja paikallisuus voidaan nähdä etuna sidosryhmissä. Tuotteelle on tarvetta myös siksi, etteivät suomalaisyritykset vielä reagoi kovin innokkaasti vastuullisuuteen (Kankare 2017). Tuote on kohdennettu juuri niille yrityksille, jotka ymmärtävät vastuullisuuden olevan tärkeä kehityssuunta, mutta hapuilevat toteutuksen ja motivaation kanssa. Käytännössä jää nähtäväksi, kuinka suosituksi tuote muodostuu ja kuinka hyviä tuloksia sillä saavutetaan. Valitettavasti tutkimuksen laajuuden puitteissa ei voitu testata lomakkeen toimivuutta testiryhmällä. Testaukseen pohjautuva jatkokehitys jää siis toimeksiantajan toteutettavaksi. Toimeksiantajan toteutettavaksi jää myös ehdotettujen muutosten, eli laadittujen yhteenvetokysymysten lisääminen Ympäristövaikutusten arviointilomakkeeseen.

Lomakkeen arvioinnissa tulee yleensä arvioida, kuinka hyvin otanta edustaa tutkittavaa ryhmää, mutta Ekokompassin piirteiden johdosta otannan koko ja kokonaiskuvan muodostaminen eivät aiheuta ongelmaa, sillä lomakkeeseen vastaa yksi yritys kerrallaan ja silloinkin arvioidakseen omaa toimintaansa. Vastaamattomuus ei myöskään muodosta ongelmaa, sillä lomakkeet täytetään konsultin kanssa. Tiedonkeruutapa on määritetty jo toimeksiantajan toimesta, joten siihen ei voida olemassa olevan tuotteen uudelle produktille asettamien rajoitteiden takia vaikuttaa. Vastausten vääristyminen voi muodostaa ongelman, sillä silloin yritys saa vääränlaisen kuvan toiminnastaan tai vastausten antaman tiedon fokus on erilainen kuin oli tarkoitus. Vastaukset saattavat vääristyä jo kysymyksenasettelussa. Kysymykset on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman neutraaleina, samoin kuin trendien kuvaukset ja esimerkit.

Työn suunnittelu jäi jokseenkin puutteelliseksi, sillä kokonaisuutta oli aluksi hankalaa hahmottaa, ja tavoitteet muuttuivat osittain paljonkin prosessin kuluessa. Prosessi oli myöskin ajallisesti pitkä, mikä osaltaan vaikutti toteutuksen tehokkuuteen ja suunnitelman järjestelmälliseen etenemiseen. Puutteista huolimatta työn tulos tyydyttää tilaajaa ja tekijää, mikä oli asetettuna kriteeriksi onnistuneelle tutkimukselle.

Prosessi oli opettavainen tieteelliseen tutkimukseen perehtymisessä ja prosessinomaiseen kehitystyöhön tutustumisessa. Työ kehitti tiedonhankinta- ja luokittelutaitoja, pitkäjänteisyyttä ja kokonaisuuden hahmottamiskykyä. Tutkimusmenetelmät koettiin käytännönläheisiksi ja lähestyttäviksi, eikä niistä siksi muodostunut erityisen merkittävää kokemusta uuden oppimisesta. Myöskään tuotteen toteuttamisesta Excelin avulla ei opittu juurikaan uutta, sillä lomakkeen muodostamiseen vaadittiin vain perustaitoja, jotka olivat jo ennestään hyvin hallussa.

Oli mielenkiintoista ja kehittävää päästä kirjoittamaan raportti tutkimustyöstä, ja toimia toimeksiannon ainoana toteuttajana. Itsenäinen työskentely ei aina ollut helppoa, mutta se oli myös antoisaa ja opetti ajankäytön hallintaa. Kehitystyö toimeksiantona kehitti myös vuorovaikutustaitoja, sillä toiveisiin ja odotuksiin vastaaminen vaati hyviä kommunikointitaitoja ja kykyä ymmärtää ja tulkita toimeksiantajan ajatuksia ja ideoita. Samalla työ oli kehittävää myös ammatillisen itsetunnon kannalta, sillä työssä onnistumiseksi oli omaksuttava itseluottamusta asiantuntevana tutkijana. Jos tutkimus suoritettaisiin samoista lähtökohdista uudelleen, toteutusta parannettaisiin laatimalla yhdessä perusteellinen suunnitelma, jota päivitetäisiin säännöllisissä tapaamisissa lyhyemmällä aikavälillä kuin tämä tutkimus toteutettiin. Lähdekirjallisuuteen ja vertailtavaan materiaaliin perehdyttäisiin perusteellisesti ennen varsinaisen kehitystyön aloittamista, ja tietoperusta pidettäisiin tiiviimmin rajattuna. Näin tutkimus saataisiin toteutettua nopeammin, ja mahdollisesti vielä ajankohtaisemmalla sisällöllä.

Tutkimus oli pitkä, mutta antoisaa prosessi, ja sen tuloksista toivotaan olevan hyötyä toimeksiantajalle ja Ekokompassia käyttäville yrityksille, kunnes vastuullisuuden sulauttaminen ydinliiketoimintaan ei enää ole kehitystarve, vaan itsestäänselvyys, eikä integraatio-oppaita enää tarvita.

Lähteet

Anttila P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. AKATIIMI Oy. Hamina

Burgess, T. F. 2001. Information Systems Services. Guide to the Design of Questionnaires. A general introduction to the design of questionnaires for survey research. University of Leeds. Luettavissa: <http://iss.leeds.ac.uk/downloads/top2.pdf>
Luettu: 13.11.2017

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU, annettu 22 päivänä lokakuuta 2014, EUVL 330/1 neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta

Euroopan komissio 2015. Sustainable Development. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/environment/eussd/> Luettu: 15.10.2017

Euroopan komissio 2017. Ecodesign. Luettavissa: http://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/ecodesign_en Luettu: 20.10.2017

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskus 2015. TIKKA – Tietoturvallisuustilanteen kartoitustyökalu pienille yrityksille. Luettavissa: https://issuu.com/ekverkkojulkaisut/docs/tikka_tietoturvallisuus_opas Luettu 2.11.2017

Fink, A. 2003. How to Ask Survey Questions. 2. painos. Sage publications.

Forbes 2012. Six Reasons Companies Should Embrace CSR. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#71d4aed23495> Luettu: 1.12.2017

Forbes. Tulokset hakusanalla: sustainable. Heinäkuu 2016 – tammikuu 2015. Luettavissa: <http://www.forbes.com/search/?q=sustainable#1e36183f57fb> Luettu 15.7.2016

The Guardian 1. Corporate Social Responsibility. Heinäkuu 2016 - tammikuu 2015.
Luettavissa: <https://www.theguardian.com/environment/corporatesocialresponsibility>
Luettu 14.7.2016

The Guardian 2. Sustainable Development. Heinäkuu 2016 – tammikuu 2015.
Luettavissa: <https://www.theguardian.com/environment/sustainable-development> Luettu:
14.7.2016

The Guardian 3. Sustainable Business. Heinäkuu 2016 – tammikuu 2015. Luettavissa:
<https://www.theguardian.com/sustainable-business> Luettu: 14.7.2016

The Guardian 3. Environment. Heinäkuu 2016 – tammikuu 2015. Luettavissa:
<https://www.theguardian.com/uk/environment> Luettu: 14.7.2016

GRI Global Reporting Initiative 2015. Reporting Principles and Standard Disclosures.
Luettavissa: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> Luettu: 3.7.2016

Halme M. & Joutsenvirta M. 2011. Yrityksen vastuuviestintä. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 251-266. Gaudeamus. Helsinki.

Harmaala M.-M., Jallinoja N. 2012. Riskienhallinta. Teoksessa Harmaala M.-M., Jallinoja N. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Talentum. Helsinki.

Heiskanen E. & Jalas M. 2011. Käyttäjät kestävien innovaatioiden kehittäjinä. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 231-246. Gaudeamus. Helsinki.

Husted B.W. & Allen D.B. 2000. Is it Ethical to Use Ethics as Strategy? Journal of Business Ethics, 27, 1-2, 21-31. Luettavissa:
<http://epubs.surrey.ac.uk/728824/1/View%20Creation%20Through%20Social%20Strategy%20pdf%201.pdf>. Luettu: 24.9.2017

ISO 1 International Organization for Standardization. ISO and Sustainability. Luettavissa:
<http://iso26000.info/isosust/>

ISO 2 International Organization for Standardization. Sustainability standards from ISO
Luettavissa: <http://iso26000.info/related-standards/> Luettu: 8.10.2017

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Johdanto. Teoksessa
Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta
kansainvälisessä maailmassa, s. 9–28. Gaudeamus. Helsinki.

Joutsenvirta M., Järvensivu T. & Järvensivu P. 2011. Epilogi: Hyvinvointia lisäävä
liiketoiminta kasvuttomassa yhteiskunnassa. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M.,
Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s.
343-360. Gaudeamus. Helsinki.

Joutsenvirta M. & Kourula A. 2011. Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asialla. Teoksessa
Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kan-
sainvälisessä maailmassa, s. 210-230. Gaudeamus. Helsinki.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.

Kautto, P. 2011. Julkisen sektorin ja yritysten vuorovaikutus ympäristöpolitiikassa.
Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen
liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 174-183. Gaudeamus. Helsinki.

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta – Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. ST-
Akademia Oy. Helsinki.

Kuisma M. & Temmes A. 2011. Yritysvastuu sijoittajien, omistajien ja rahoittajien
pääöksissä. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.).
Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 303-321. Gaudeamus. Hel-
sinki.

Kankare, M. 2017. Suomen metsäsota ei näytä hiipuvan. Talouselämä, 36, s. 8-9

Lankikoski, L., Halme, M. 2011. Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa.
Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen
liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 31-51. Gaudeamus. Helsinki.

Leppänen, R. & Roiha, U. 2017. Kestävä, mutta käyttämätön bisnesmahdollisuus. Ta-
louselämä, 36, s. 70-71

Lokka, J. 2011. Öljy loppuu – miten käy talouden? Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 73-74. Gaudeamus. Helsinki.

Mäkinen, J. 2011. Millaista yhteiskuntaa yrityskansalainen rakentaa? Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 134-147. Gaudeamus. Helsinki.

Nissilä, H., Lovio, R. 2011. Ilmastonmuutoksen hillitseminen liiketoiminnan muutosvoimana. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 52–72. Gaudeamus. Helsinki.

Pentikäinen, M. 2011. Kenelle vastuu ihmisoikeuksista kuuluu? Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 148-149. Gaudeamus. Helsinki.

Pesonen H.-L., Hämäläinen K. & Teittinen O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki

Pinkse J., Kolk A. 2009. International Business and Global Climate Change. Routledge. Oxon

RobecoSam 2017. Measuring Intangibles. Luettavissa:
http://www.robecosam.com/images/Measuring_Intangibles_CSA_methodology.pdf Luettu: 15.10.2017

RobecoSam 1. 2017. Sample Questionnaire. Luettavissa:
<http://www.robecosam.com/images/sample-questionnaire-diversified-consumer-services.pdf> Luettu: 15.10.2017

SDG Compass 2015. SDG Compass. Luettavissa: <https://sdgcompass.org> Luettu 28.10.2017

SDG Compass 1. 2015. SDG Compass – The guide for business action on the SDGs. Luettavissa: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf Luettu: 28.10.2017

Senge P., Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S. 2010. The Necessary Revolution. Nicholas Brealey Publishing. London & Boston

Sitra. 2016. Megatrendit. Luettavissa:

https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf Luettu: 14.7.2016

Skarzynski P. & Gibson R. 2008. Innovation to the core. Harvard Business Press. Boston

Sorsa, V-P. 2011. Yritysvastuu ja politiikka. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 150-171. Gaudeamus. Helsinki.

Teknologiateollisuus ry 2011. Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi - Toimintamalli ja työkalut. Luettavissa:

<http://tech.teknologiateollisuus.fi/ymparistoosaaminen/ymparistoosaaminen-kilpailukyvyksi>
Luettu: 30.7.2016

Tietenberg, T. 2006. Environmental Natural Resource Economics. Pearson International. USA.

Työ ja elinkeinoministeriö. Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. Luettavissa:

<http://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>. Luettu: 23.9.2017

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Vaatimusten viidakko. Luettavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2869440/Vaatimusten+viidakko.pdf/8040ff3d-3213-4687-ab2f-ea7cce36b43d>. Luettu: 24.9.2017

UN, United Nations. Sustainable Development Goals. Luettavissa:

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>. Luettu: 24.9.2017

UN 1. Sustainable Development news. Heinäkuu 2016 – tammikuu 2015. Luettavissa:

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/news/> Luettu: 15.7.2016

UNIDO, United Nations Industrial Development Organisation. What is CSR? Luettavissa:

<http://www.unido.org/csr/o72054.html>. Luettu 24.9.2017

UNFCCC United Nations Framework Convention on Climate Change 2017. The Paris Agreement. Luettavissa: http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php Luettu 8.10.2017

VanGundy A. B. 2007. Getting to Innovation. Amacom. USA

Wilska, T-A. 2011. Vastuullisuus yksityisen kuluttajan näkökulmasta. Teoksessa Joutsen-virta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 189-206. Gaudeamus. Helsinki.

World Economic Forum 2017. Why economists need to expand their knowledge to include the humanities. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2017/08/why-economists-need-to-expand-their-knowledge-to-include-the-humanities/> Luettu: 29.9.2017

Liitteet

Liite 1. Lomakkeen raakaversio Ilmastoinfo

AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
BACKGROUND	On a scale from 1 to 5, how responsible do you consider your company (1 being the lowest and 5 the highest)?	Grade:	
	Do believe that your company could do more for the sustainability?		
	Has the company planned its next step regarding their environmental strategy?		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
<p>TRENDS</p> <p>Trend is a change that will eventually have a significant macro impact on society and business. Megatrends are the macroeconomic forces that are shaping the world into something different than what it is currently. A weak signal is an indication of a possible emerging issue. It may also inform about a new phenomenon, which will wither away.</p>	Have you identified any global trends and how they impact your industry?	Examples: climate change or water scarcity	
	Have you identified industry specific megatrends and how they affect your company?	Examples: food additives, GMO's, recyclable materials, energy efficiency	
	Do you have some system in place to monitor weak signals before they evolve into trends and megatrends?		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI

<div style="text-align: center;"> <h2 style="color: red;">RISKS & OPPORTUNITIES</h2> </div> <p>Companies are realizing that not only sustainable business practices are popular with the public, they can also lead to higher profits. Practices, like shrinking the carbon footprint, using more renewable energy sources and creating greener products and services can be seen more as a competitive advantage, as opposed to being a cost of doing business.</p>	Have you identified the business opportunities related to the trends/megatrends?			
	What kind of business risks do you believe are associated with the trends a) in the short term b) in the long term?	<i>Examples: price hikes and supply shortages...</i>		
	What benefits in the marketplace would you anticipate from improving your environmental performance?	<i>Examples: increased sales, reduced costs, increased cash flow, brand value, better risk management</i>		
	What are the three main reasons that could prevent your company from being sustainable?	1.		
		2.		
3.				
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI	
	Have you identified your key stakeholders?			

STAKEHOLDERS & FEEDBACK

Stakeholder is a person, group or organization that has interest or concern in an organization.

Stakeholders can affect or be affected by the organization's actions, objectives and policies.

Some examples of key stakeholders are creditors, directors, employees, government (and its agencies), owners (shareholders), suppliers, unions, and the community from which the business draws its resources.

*Materiality Matrix is a tool invented to help companies to understand which CSR initiatives to invest in.

Have you prioritized your key stakeholders?			
Have you mapped a materiality matrix*?			
Do you consider your stakeholders opinion when working on your sustainability program?			
What ways do you most frequently use to engage your stakeholders?	<i>Examples: newsletters, articles, updating the companys' websites, consultation meetings, facilitate voting on key issues for the organisation...</i>		
Is your staff interested in developing ways to reduce the company's environmental impact?			
Are your main competitors actively working on improving their sustainability?			
Do you consider the sustainability aspects when choosing your suppliers? Would you be able to choose a more environmentally conscious supplier?			
Do you believe that the customers opinion on your environmental performance affects on his/hers purchasing behavior?			

	How do you collect feedback or have an on-going dialogue on sustainability issues?			
	How do you manage feedback? Do you have a policy for processing feedback?			
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI	
MANAGEMENT & COMMUNICATIONS	Is there a person responsible for bringing up sustainability issues in the management group and/or board of directors?			
	Is the company's salaries or bonus system somehow tied to sustainability criteria?			
	Does the company follow sustainability related metrics? Which ones?			
	Does the company have a supplier sustainability policy? How has it been communicated towards its suppliers?			
	Via which channels have you communicated your sustainability strategy or	<i>Examples: emails, trainings, memory board, ItoI discussions, meetings, intranet or other group channels</i>		
		<i>Example: KPI's</i>		

	plans to the employees of the company?			
	Do you regularly publish a sustainability report?			
	Is the staff involved in reporting environmental issues?			
	Which parts of the sustainability report do you believe your stakeholders are most interested about?			
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI	
PRODUCT & SERVICE DEVELOPMENT There are external tools to help companies to design and produce more ecologic products. By using the tools you can reduce the environmental impact of the product during their whole life cycle.	How much do you invest in R&D (research & development) in order to find new sustainable and innovative ways to produce your service/product?			
	Do you rely on any external tools when designing more sustainable products? If so, which tools?			
	Has any environmental audits been conducted within the last year?			
	How do you utilize the received customer feedback when creating new products/services?			
	Has the company provided any training sessions regarding sustainable product & service development to staff?			

AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI	
CONCLUSIONS	Name 3 main goals that the company wants to reach within the next 5 years.	1-		
		2.		
		3.		
	Is any of the goals related to improving your environmental performance?			
	Do you aim to provide more sustainable service/products than others in your industry?			
-				
-				

Liite 2. Ensimmäinen versio mahdollisuusslomakkeesta

AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Tausta	Kuinka vastuullinen yrityksenne on asteikolla yhdestä viiteen (1 matalin arvo ja 5 korkein)?	Arvosana:	
	Uskotteko, että yrityksenne voisi tehdä enemmän kestäväyyden saavuttamiseksi?		
	Onko yrityksenne suunnitellut seuraavan vaiheen ympäristöstrategiaassaan?		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Trendit	Oletteko tunnistaneet globaaleja trendejä ja arvioineet niiden vaikutusta liiketoimintaan?	Esim. Ilmastomuutos, veden niukkuus	
	Oletteko tunnistaneet alakohtaisia trendejä ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan?	Esim.: food additives, GMO's, recyclable materials, energy efficiency	
	Monitoroitteko heikkoja signaaleja ennen niiden muuttumista trendeiksi ja megatrendeiksi?		
<p>Trendi on muutos, jolla tulee olemaan merkittävä rooli makrotasolla yhteiskunnassa ja yrityselämässä.</p> <p>Megatrendit ovat makrotaloudellisia voimia, jotka tulevat muuttamaan maailmaa nykytilastaan.</p> <p>Heikko signaali on merkki tulevasta muutoksesta. Se saattaa myös olla merkki ohimenevästä muoti-ilmiöstä.</p>			
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI

<p>Riskit ja mahdollisuudet</p> <p>Yritykset ovat huomanneet, ettei kestävä toiminta ole ainoastaan suosittua kuluttajien keskuudessa, mutta että se johtaa myös parempiin tuottoihin. Käytännöt, kuten hiilijalanjäljen pienentäminen hyödyntämällä enemmän uusiutuvaa energiaa, ja tuottamalla ekologisempia tuotteita nähdään ennemminkin kilpailuetuna kuin pelkkänä kustannuksena.</p>	<p>Millaisia mahdollisuuksia arvioitte trendien luovan?</p>	
	<p>Millaisia riskejä uskotte trendeihin liittyvän</p> <p>a) Lyhyellä ajanjaksolla?</p> <p>b) Pitkällä ajanjaksolla?</p>	<p><i>Esim. hintojen nousu, pula raaka-aineista</i></p>
	<p>Millaisia hyötyjä odotatte markkinoilta parantaessanne ympäristötoimintanne?</p>	<p><i>Esim. lisääntynyt myynti, pienemmät kulut, brändin arvo, parempi riskinhallinta</i></p>
	<p>Mitkä ovat kolme pääsyytä, jotka voivat estää toimintanne kestävyys?</p>	<p>1.</p>

		2.	
		3.	
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Strategia	Onko strategiassanne tavoitteita, jotka ovat suorassa ristiriidassa ympäristöohjelmanne kanssa?		
	Millaisin muutoksin voitte minimoida ristiriidan?		
	Tukeeko ympäristöohjelmanne strategisia tavoitteitanne?		
	Onko vastuullisuus mahdollista integroida strategiaanne uudistusten kautta?		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Sidosryhmät Sidosryhmä on henkilö, organisaatio tai ryhmä, johon toiminta vaikuttaa, joka osallistuu toimintaan tai on siitä kiinnostunut. Vaikutukset voivat johtua yrityksen toimista, tavoitteista	Oletteko tunnistaneet merkittävimmät sidosryhmänne?		
	Oletteko priorisoineet em. ryhmiä?		
	Oletteko tehneet materiality matrix*?		
	Huomioitteko sidosryhmänne työstäessänne kestävän kehityksen ohjelmaanne?		

<p>tai käytännöistä. Esimerkkejä sidosryhmistä ovat luotonantajat, työntekijät, valtio, omistajat, alihankkijat, liitot ja toiminnan mahdollistava yhteisö.</p> <p>*Materiality Matrix is a tool invented to help companies to understand which CSR initiatives to invest in.</p>	<p>Millä tavoin kommunikoitte sidosryhmien kanssa?</p>	<p><i>Examples: uutiskirjeet, artikkelit, verkkojulkaisut, konsultoinnit, äänestykset...</i></p>	
	<p>Onko henkilökuntanne kiinnostunut ympäristöystävällisemmän toiminnan kehittämisestä?</p>		
	<p>Miten merkittävimmät kilpailijanne kehittävät kestävyytään?</p>		
	<p>Huomioitko kestävyiden valitessanne alihankkijoita? Millä tavoin toimitusketjunne voisi olla vastuullisempi?</p>		
	<p>Uskotko asiakkaan mielikuvan vastuullisuudestanne vaikuttavan ostokäyttäytymiseen?</p>		
	<p>Onko teillä järjestelmää palautteenantoon ja kehittämiseen vastuullisuusohjelmassa?</p>		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Johto ja viestintä	<p>Is there a person responsible for bringing up sustainability issues in the management group and/or board of directors?</p>		
	<p>Onko yrityksellänne palkkiojärjestelmää, joka on liitetty vastuullisuuteen?</p>		

	Hyödyntääkö yrityksenne kestävyys- ja vastuullisuuteen liittyviä mittareita?	Esim.	
	Miten alihankkijat huomioidaan vastuullisuusohjelmassa? Miten tästä kommunikoidaan heille?		
	Miten yrityksen työntekijöille tiedotetaan vastuullisuusasioista?		
	Julkaisetteko säännöllisesti kestävyysraportin?		
	Miten henkilökunta osallistuu vastuullisuuden kehittämiseen?		
AIHE	KYSYMYS	KYLLÄ	EI
Tuotekehitys	Miten investoitte vastuullisempaan tuotekehitykseen?		
	Hyödynnättekö ulkoista apua tuotesuunnittelussa? Mitä työvälineitä käytätte?		
Vihreämmän tuotekehityksen avulla pystytään vähentämään	Oletteko perehtyneet tuotteenne / palvelunne ympäristökuormitukseen?		

<p>tuotteen tai palvelun taakkaa ympäristölle koko sen elinkaaren aikana. Samalla voidaan myös tehdä innovaatioita ja saavuttaa merkittävää taloudellista hyötyä.</p>	<p>Miten hyödynnätte asiakaspalautetta tuotekehityksessä?</p>		
	<p>Onko kestävästä tuotekehityksestä järjestetty koulutusta?</p>		
<p>AIHE</p>	<p>KYSYMYS</p>	<p>KYLLÄ</p>	<p>EI</p>
<p>Yhteenveto</p>	<p>Nimetkää vastuullisuudelle kolme päätavoitetta seuraavan viiden vuoden aikana.</p>	1-	
		2.	
		3.	
	<p>Oletteko havainneet mahdollisuuksia kehittää strategiaanne yhtenäisemmäksi ympäristöohjelmanne kanssa trendien avulla?</p>		
	<p>Pyrittekö tarjoamaan vastuullisempia tuotteita / palveluja kuin kilpailijanne?</p>		

Liite 3. Toinen versio mahdollisuuslomakkeesta

Trendit	
ihmisoikeudet	1. 2. 3.
resources	1. 2. 3.
ympäristö	1. 2. 3.
Riskit	
ihmisoikeudet	1. 2. 3.
resources	1. 2. 3.
ympäristö	1. 2. 3.
Mahdollisuudet	
ihmisoikeudet	1. 2. 3.
resources	1. 2. 3.
ympäristö	1. 2. 3.
Sidosryhmät	
ihmisoikeudet	1. 2. 3.
resources	1. 2. 3.
ympäristö	1. 2. 3.
Yhteenveto	

Liite 4. Kehitysmahdollisuuksien arviointilomake

aihe	Trendit	esim.	Mitä riskejä trendiin liittyy?	Mitä mahdollisuuksia trendiin liittyy?	Miten sidosryhmät suhtautuvat?
Ympäristö	Uusiutuvan energian suosiminen tai siihen kokonaan siirtyminen	fossiilista polttoaineista luopuminen, puhtaan energian käyttöönotto			
	Vihreä logistiikka ja liikenne	Logistiikan tehokas suunnittelu ja ekologinen kalusto, yhteisautojen ja joukkoliikenteen hyödyntäminen			
	<i>Arvioi yllä esitettyjen kysymysten kokonaisvaikutusta alla esitettävässä yhteenvetokysymyksessä. (Asteikolla 1-5, jossa 5 on suurin merkitys) Jatkossa...</i>		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
	1. Suunnittelemme energia- ja logistiikkakulut tehokkaasti ja suosimme uusiutuvaa energiaa		5	4	
	Ympäristön saastumisen vähentäminen ja ennaltaehkäisy	Ilman saastuminen ja siitä johtuvat sairaudet, vesistöjen ja maaperän saastuminen			
	Jätteenkäyttö	Toiminnassa käytettyjen materiaalien kierrätettävyys ja uusiokäyttö, hävikin ja jätteen syntymisen ennaltaehkäisy			
	Saasteiden ja myrkkujen vähentäminen	Luonnossa hajoavien kemikaalien käyttö, uuden teknologian ja materiaalivaihtoehtojen hyödyntäminen			
	<i>Arvioi yllä esitettyjen kysymysten kokonaisvaikutusta alla esitettävässä yhteenvetokysymyksessä. (Asteikolla 1-5) Jatkossa...</i>		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
	2. Vähennämme suunnitelmallisesti jätettä ja ennaltaehkäisemme saastumista		5	4	
	Kaupungistuminen	Kaupunkien tiivistyminen, työikäisen väestön siirtyminen kaupunkeihin, maaseudun tyhjeneminen, infrastruktuurin harveneminen, palvelujen siirtyminen			
	Ilmastomuutos	Ilman lämpeneminen, äärimmäiset sääilmiöt, luonnonkatastrofit; tulvat, kuivuudet, voimakkaat myrskyt			
			merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	

	3. Varaudumme toimintaympäristöjemme rakenteellisiin ja ilmastollisiin muutoksiin		4	2	
	Luonnonresurssien niukkuus	veden vähyys, öljyn loppuminen, teknologian vaatimien mineraalien niukkuus			
	Vastuullinen ruoka	hävikin vähentäminen, reilun kaupan ja pien-tuottajien tukeminen, ympäristöystävällinen tuotanto, luomu- ja lähituotanto			
Liiketalous	Resurssitehokkuus	Materiaalien säästäväinen ja tehokas hyödyntäminen, tilan, ajan ja työvoiman tehokas käyttö. Tuotteiden suunnittelu ympäristöystävällisiksi, pitkäikäisiksi ja kierrätettäviksi, ympäristö ja vastuullisuus etusijalla hankinnoissa, toimitusketjussa ja tuotannossa.			
	4. Olemme resurssitehokkaita ja tietoisia ympäristövaikutuksista kaikissa toimintoissamme.		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
			5	3	
	Vihreät innovaatiot	Teknisen kehityksen tukeminen ja tuottaminen; innovaatioon kannustaminen, uusien materiaalien ja toimintatapojen käyttö ja luominen			
	Tuotteen elinkaaritietoisuus	Tuotteen ympäristökuormituksen vähentäminen jo suunnittelussa; elinkaaren pidentäminen, korjauspalvelut, uusiokäyttö, kierrätettävyys			
	Jakamistalous	Yksityishenkilöiden välinen jakaminen yrityssovel-lusten välityksellä. Yhteisomistuksen ja päät-kävuokrauksen hyödyntäminen yrityksen omassa toiminnassa ja soveltaminen palveluntarjonnassa.			
	Digitalisaatio	Informaatioteknologian ja tekoälyn kehittyminen, robotisoitu ja automatisoitu työvoima. Työpaikkojen katoaminen, kilpailun koveneminen ja koulu-tuksen vaatimukset			
	5. Olemme innovoivia tuote- ja palvelukehityksessä, hyödynnämme viimeisintä teknologiaa ja innovatiivisia toimintatapoja.		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
			4	2	
	Toiminnan läpinäkyvyys	Avoimuus ja rehellisyys sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, ei viherpesua, sidosryhmien ja yri-tyksen vuorovaikutuksen ja keskustelun mer-kityksen kasvu, sosiaalisen median hyödyntäminen, aktiivisuus			

	6. Toimintamme on mahdollisimman läpinäkyvää ja innostavaa, koko organisaatiomme on sitoutunut vastuullisuuteen		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
			5	5	
	Degrowth	Talouskasvun sijaan hyvinvoinnin kasvua ympäristön ja tulevien sukupolvien ehdoilla, rahan toisarvoisuus			
	Pitkän aikavälin hyödyt	Lyhyen aikavälin voitontavoittelusta siirtyminen kauaskantoisempien vaikutusten arviointiin			
	Vastuullisuusraportointi	Laki edellyttää raportointia osalta, vapaaehtoinen raportointi kasvavassa suosiossa			
	7. Kehitämme ja arvioimme toimintaamme ja sen vaikutuksia pitkällä aikavälillä, huomioiden muutkin kuin taloudelliset vaikutukset.		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
			4	3	
	Yhteiskunnan priorisoiminen	Osakkeenomistajien etujen toissijaistaminen, yhteiskunnallisten vaikutusten seuraaminen ja arviointi. Yritys aktiivisena osana yhteiskuntaa vaikuttajana, takaamassa työntekijöiden ja sidosryhmien etuja			
	Ihmisoikeudet ja Yhteiskunta	Köyhyys	Luokkaerojen kasvu, syrjäytyminen, heikommät kouluttautumismahdollisuudet. Heikko ostovoima, vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin		
		Työntekijöiden oikeudet	Ihmisoikeuksien noudattaminen ja edesauttaminen maissa joissa lait ovat oman maan standardeja suppeammat tai virkavalta on korruptoitunut		
		Minimipalkka	Elinkelpoisen palkan maksu ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen		
		Tasa-arvo	Tasa-arvon ja oikeudenmukaisen kohtelun edistäminen omalla esimerkillä. Sitoutuminen tasa-arvoon kaikilla sen osa-alueilla, syrjimättömyys ihonvärin, uskonnon, sukupuolen, seksuaalisuuden, iän tai muun erottavan piirteen takia.		
		8. Edistämme toiminnallamme sidosryhmiemme ja yhteiskunnan etuja sekä tasa-arvoa		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)
				4	3

	Lähi-Idän kriisi	Yhteiskunnallisten kriisien ja ilmasto-ongelmien aiheuttamat massamuutot, terrorismin uhka ja ääriuskonnolliset ihmisoikeusloukkaukset			
	Väestön vanheneminen	Työkykyisen ikäluokan pieneneminen ja sen aiheuttamat taloudellisen kestävyysongelmat, eläkeiän nousu, ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen			
	Taudit	Uudet sairaudet, rokottamattomuus, epidemiat, vanhojen lääkkeiden tehon heikkeneminen. Lääketieteen kehitys, uudet hoitomenetelmät			
	9. Varaudumme muuttuvien väestörakenteiden aiheuttamiin muutoksiin työelämässä.		merkittävyys: tahto toimia (1-5)	vaikutusmahdollisuudet: teot (1-5)	
			3	2	

Liite 5. Lista yhteenvedokysymyksistä

Ympäristö

1. Vähennämme suunnitelmallisesti jätettä ja ennaltaehkäisemme saastumista (jätteet, saasteet, lajittelu, kierrätys)
2. Suunnittelemme energia-, vesi- ja logistiikkakulut tehokkaasti ja suosimme uusiutuvaa energiaa (energia, säästävyys, uusitusuus, vesi, logistiikka)
3. Olemme resurssitehokkaita ja tietoisia ympäristövaikutuksista kaikissa toiminnoissamme. (niukkuus, tehokkuus, vastuullisuus ja sen integrointi strategiaan, ruoka)
4. Toimintamme on mahdollisimman läpinäkyvää ja innostavaa, koko organisaatiomme on sitoutunut vastuullisuuteen (läpinäkyvyys, viestintä, sisäinen sitouttaminen)

Liiketalous

- Olemme innovoivia tuote- ja palvelukehityksessä, hyödynnämme viimeisintä teknologiaa ja innovatiivisia toimintatapoja. (teknologian kehitys, innovaatiot, uudet bisnesmallit, digitalisoituminen)
- Edistämme toiminnallamme sidosryhmiemme ja yhteiskunnan etuja sekä tasa-arvoa (Sosiaalinen vastuu, yhteiskunnan etujen priorisointi, tasa-arvo)

Kehitämme ja arvioimme toimintaamme ja sen vaikutuksia pitkällä aikavälillä, huomioiden muutkin kuin taloudelliset vaikutukset.

(pitkän aikavälin suunnitelmallisuus, raportointi)

Yhteiskunta

8. Varaudumme muuttuvien väestörakenteiden aiheuttamiin muutoksiin työelämässä.

(ihmiset: ikääntyminen, sairaudet, muuttoliikkeet)

9. Varaudumme toimintaympäristöjemme rakenteellisiin ja ilmastollisiin muutoksiin

(ympäristö: kaupungistuminen, sääilmiöt)

Bonus

10. Sitoudumme ja sitoutamme jatkuvaan tutkimukseen ja kehittämiseen ympäristöystävällisyyden ja vastuullisuuden integroimisen onnistumiseksi.

Liite 6. Trendien kategorisointimuistiinpanot

aihe	Trendit	esim.	Osa-alue	Toiminto	Ympäristövaikutu
Ympäristö	Uusiutuvan energian suosiminen	fossiilista polttoaineista luopuminen, puhtaan energian käyttöönotto	A) JÄTEHUOLTO	Jätteiden syntyminen ja jätehuolto Lajittelu Uudelleenkäyttö Hyötykäyttö Vaarallisten jätteiden käsittely	Ilmastomuutos
1. Suunnittelemme energia-, vesi- ja logistiikkakulut tehokkaasti ja suosimme uusiutuvaa energiaa			B) ENERGIA Sähkö, lämpö, vesi	Energian hankinta uusiutuvilla energiamuodoilla tuotettu sähkö/lämpö omaa käyttöä varten	Ilmastomuutos
	Ympäristön saastumisen vähentäminen	Ilman saastuminen ja siitä johtuvat sairaudet, vesistöjen ja maaperän saastuminen		Valaistus Lampujen valinta Valaistuksen ohjaaminen	Ilmastomuutos
	Jätteettömyys	Toiminnassa käytettyjen materiaalien kierrätettävyys ja uusiokäyttö, hävikin ja jätteen vähentäminen		Ilmastointi Ilmastoinnin ohjaaminen	Ilmastomuutos
	Saasteiden ja myrkkyjen vähentäminen	Luonnossa hajoavien kemikaalien käyttö, uuden teknologian ja materiaalivaihtoehtojen hyödyntäminen		Sähkökäyttöiset laitteet Laitteiden valinta Laitteiden käyttäminen Laitteiden huolto	Ilmastomuutos
2. Vähennämme suunnitelmallisesti jätettä ja ennaltaehkäisemme saastumista				Lämmitys, tuuletus Tilan tehokas käyttö Lämpötilan säätäminen Vajaaenergiaa hyödyntäminen	Ilmastomuutos
	Kaupungistuminen	Kaupunkien tiivistyminen, työikäisen väestön siirtyminen kaupunkeihin, maaseudun väestön väheneminen		Lämpimän veden kulutus Virtaaman säätäminen Lämpötilan rajoitin Ajastimet	Ilmastomuutos
	Ilmastomuutos	Ilman lämpeneminen, äärimmäiset sääilmiöt, luonnonkatastrofit; tulvat, kuivuudet, tulvat	C) HANKINNAT	Ympäristöasioiden huomioiminen hankinnoissa Raaka-aineiden ja energian kulutus	Luonnonvarojen käyttö
3. Varaudumme toimintaympäristöjemme rakenteellisiin ja ilmastollisiin muutoksiin			D) ALIHANKINNAT	Ympäristöasioiden huomioiminen palveluiden alihankinnassa Raaka-aineiden ja energian kulutus	Luonnonvarojen käyttö
	Luonnonresurssien niukkuus	veden vähyys, öljyn loppuminen, teknologian vaatimien mineraalien niukkuus	E) MATERIAALI-TEHOKKUUS	Raaka-aineiden käyttö Kulutus Materiaalien kierto Varastointi Pakkaaminen	Luonnonvarojen käyttö
	Vastuullinen ruoka	hävikin vähentäminen, reilun kaupan ja pientuottajien tukeminen, eläinten hyvinvointi		4. Olemme resurssitehokkaita ja tietoisia ympäristövaikutuksista kaikissa toiminnoissamme.	
Liiketalous	Resurssitehokkuus	Materiaalien säästäväinen ja tehokas hyödyntäminen, tilan, ajan ja työvoiman tehokas hyödyntäminen	F) LOGISTIIKKA ja LIIKKUMINEN	Kemikaalien käyttö Valinta Oikea annostelu Turvallinen käyttö	Luonnon kemikaalit
4. Olemme resurssitehokkaita ja tietoisia ympäristövaikutuksista kaikissa toiminnoissamme.				2. Vähennämme suunnitelmallisesti jätettä ja ennaltaehkäisemme saastumista	
	Vihreät innovaatiot	Teknisen kehityksen tukeminen ja tuottaminen; innovaatioon kannustaminen, uusien tuotteiden kehittäminen		Kuljettaminen Taloudellinen ja turvallinen ajotapa Reittien suunnittelu Logistiset ratkaisut	Ilmastomuutos
	Tuotteen elinkaaritietoisuus	Tuotteen ympäristökuormituksen vähentäminen jo suunnittelussa; elinkaaren vaikutusten arviointi		Asiakkaiden liikkuminen Saavutettavuus julkisella tai kevyellä liikenteellä Tiedotus	Ilmastomuutos

	Jakamistalous (ja joukkorahat)	Yksityishenkilöiden välinen jakaminen yrityssovellusten välityksellä. Yhteisömuutoksen			Työmatkat Liikkumistavan valinta Ohjaaminen, kannustaminen: etättyö, työsuht.	Ilmastonmuutos Ilr
	Digitalisaatio	Informaatioteknologian ja tekoälyn kehittyminen, robotisoitu ja automatisoitu		GJ YMPÄRISTÖViestintä	1. Suunnittelemme energia-, vesi- ja logistiikkakulut tehokkaasti ja suosimme uusiutuvaa energiaa	
5. Olemme innovoivia tuote- ja palvelukehityksessä, hyödynnämme viimeisintä teknologiaa ja innovatiivisia toimintatapoja.					Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ympäristötietoisuuden lisääminen Kirje	Ilmastonmuutos Lu
	Toiminnan läpinäkyvyys	Avoimuus ja rehellisyys sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, ei viherpesua,			Henkilöstö Palaverit, infotilaisuudet Koulutus Perehdytys Työnohjaus Vaikutus	Ilmastonmuutos, Lu
6. Toimintamme on mahdollisimman läpinäkyvää ja innostavaa, koko organisaatiomme on sitoutunut vastuullisuuteen					6. Toimintamme on mahdollisimman läpinäkyvää ja innostavaa, koko organisaatiomme on sitoutunut	
	Degrowth	Talouskasvun sijaan hyvinvoinnin kasvua ympäristön ja tulevien sukupolvien ehdoilla,				
	Pitkän aikavälin hyödyt	Lyhyen aikavälin voitontavoittelusta siirtyminen kauaskantoisempien vaikutusten				
	Vastuullisuusraportointi	Laki edellyttää raportointia osalta, vapaaehtoinen raportointi kasvavassa suosiossa				
7. Kehitämme ja arvioimme toimintaamme ja sen vaikutuksia pitkällä aikavälillä, huomioiden muutkin kuin taloudelliset vaikutukset.						
	Yhteiskunnan priorisointi	Osakkeenomistajien etujen toissijaistaminen, yhteiskunnallisten vaikutusten				
Ihmisoikeus	Köyhyys	Luokkaerojen kasvu, syrjäytyminen, heikommat kouluttautumismahdollisuudet. Heikko ostovoima, vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin				
	Työntekijöiden oikeudet	Ihmisoikeuksien noudattaminen ja edesauttaminen maissa joissa lait ovat oman maan				
	Minimipalkka	standardeja suppeammat tai virkavalta on korruptoitunut				
	Tasa-arvo	Elinkelpoisuuden palkan maksu ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen				
		Tasa-arvon ja oikeudenmukaisen kohtelun edistäminen omalla esimerkillä.				
		Sitoutuminen tasa-arvoon kaikilla sen osa-alueilla, syrjimättömyys ihonvärin,				
		uskonnon, sukupuolen, seksuaalisuuden, iän tai muun erottavan piirteen takia.				
8. Edistämme toiminnallamme sidosryhmiemme ja yhteiskunnan etuja sekä tasa-arvoa						
	Lähi-idän kriisi	Yhteiskunnallisten kriisien ja ilmasto-ongelmien aiheuttamat massamuutot, terrorismin uhka ja ääriuskonolliset ihmisoikeusloukkaukset				
	Väestön vanheneminen	Työkykyisen ikäluokan pieneneminen ja sen aiheuttamat taloudellisen kestävyyyden ongelmat, eläkeiän nousu, ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen				
	Taudit	Uudet sairaudet, rokottamattomuus, epidemiat, vanhojen lääkkeiden tehon heikkeneminen. Lääketieteen kehitys, uudet hoitomenetelmät				
9. Varaudumme muuttuvien väestörakenteiden aiheuttamiin muutoksiin työelämässä.						

Liite 7. Yhteenvedokuvaaja

